

Universidad Autónoma de Madrid



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**“CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS CON ALTA PRESENCIA BURSÁTIL EN
CHILE: SU IMPORTANCIA Y GESTIÓN”**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Elena Valenzuela Durán

Dirigida por:

Dr. Patricio Morcillo Ortega

Catedrático del Departamento de Organización de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Autónoma de Madrid

Madrid, Julio 2009

AGRADECIMIENTOS

Deseo, primeramente dar gracias a Dios por haberme permitido desarrollar esta tesis bajo la dirección del distinguido profesor Dr. Patricio Morcillo O. a quien expreso mi gratitud por su guía y apoyo. Asimismo, quiero reconocer la colaboración del profesor Dr. Luis Rubio A. en la revisión y valiosas sugerencias de la parte estadística de esta Tesis.

Obtener las respuestas a la encuesta realizada para el estudio empírico incluido en este estudio, no fue sencillo y agradezco la ayuda recibida de amigos presidentes, gerentes generales y altos ejecutivos de las empresas que respondieron esa consulta.

Debo dar gracias también al Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, particularmente a su director profesor Pedro Hidalgo C. por el apoyo logístico recibido. Una especial mención es para mi ex secretaria Srta. Karina Pérez S.

Un reconocimiento muy personal a mi querido esposo Rubén y a mis hijos Fernanda, Rubén, Claudia y Paulina, de quienes siempre he recibido su apoyo, estímulo y comprensión para seguir adelante en mis estudios.

INDICE

INTRODUCCION

1 Justificación de la tesis.....	10
2 Objetivos de la Investigación.....	19
3 Hipótesis.....	20
4 Metodología.....	20
5 Estructura de la tesis.....	21

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN. UNA APROXIMACIÓN AL CAPITAL INTELLECTUAL Y A SUS APLICACIONES TEORICAS Y PRÁCTICAS

Capítulo 1. Fundamentos de Capital Intelectual

1.1 Introducción.....	25
1.2 Los recursos en la Economía Industrial y en la Teoría de Recursos y Capacidades.....	25
1.3 Emergencia del Capital Intelectual.....	30
1.4 Concepto de Capital Intelectual.....	33
1.5 Importancia del Capital Intelectual.....	39
1.6 Conclusiones.....	41

Capítulo 2. Modelos de Medición del Capital Intelectual

2.1. Introducción.....	43
2.2. Modelos de Capital Intelectual que integran componentes.....	43
2.2.1. Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson).....	43
2.2.2. Modelo Cuadro de Mando Integral.....	46
2.2.3. Modelo West Ontario (Bontis).....	49

2.2.4. Modelo Technology Broker (Brooking).....	51
2.2.5. Modelo Canadian Imperial Bank (Saint –Onge).....	53
2.2.6. Modelo Capital Intelectual de Roos et al.....	55
2.2.7. Modelo Monitor de Activos Intangibles (Sveiby).....	56
2.2.8. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno).....	58
2.2.9. Modelo Intelect.....	60
2.2.10. Modelo Nova.....	63
2.2.11. Modelo Intellectus.....	65
2.2.12. Modelo Balance Intelectual.....	68
2.3. Modelos de medición global del Capital Intelectual.....	69
2.3.1. Razón Mercado/Libro.....	69
2.3.2. Modelo de la “q” de Tobin.....	70
2.3.3. Modelo Ante Pulic.....	71
2.3.4. Modelo Knowcorp.....	73
2.3.5. Modelo de B. Lev.....	74
2.3.6. Otras formas de medición del Capital Intelectual.....	75
2.4 Síntesis de los modelos de Capital Intelectual.....	76

Capítulo 3. Estudios Empíricos

3.1. Introducción.....	85
3.2. Estudios realizados fuera de Chile.....	85
3.3. Estudios en Chile.....	97
3.4. Conclusiones.....	98

Capítulo 4. Reflexiones Finales de la Primera Parte

4.1. Introducción.....	101
4.2. Génesis del Capital Intelectual.....	101
4.3. Estudios y modelos de Capital Intelectual.....	103

SEGUNDA PARTE
INVESTIGACION EMPIRICA

Capítulo 5. Metodología del Estudio Empírico

5.1. Introducción.....	111
5.2. Selección de la muestra de empresas.....	111
5.3. Cuestionario.....	112
5.4. Procesamiento de datos.....	115

Capítulo 6. Resultados

6.1 Introducción.....	119
6.2 Importancia de los recursos intangibles.....	120
6.2.1 Análisis general.....	120
6.2.2 Análisis factorial.....	126
6.2.3 Análisis por sectores.....	130
6.2.4 Conclusiones de la importancia de los activos intangibles.....	137
6.3 Gestión del Capital Humano.....	138
6.3.1 Indicadores para evaluar los resultados del Capital Humano.....	141
6.3.2 Vínculos entre gestión del Capital Humano y logros en la empresa.....	143
6.3.3 Conclusiones relativas a la gestión del Capital Humano.....	146
6.4 Gestión del Capital Relacional.....	147
6.4.1. ¿Cómo las empresas detectan los intereses de sus clientes.....	148
6.4.2 Medidas internas para gestionar los intereses de los clientes.....	149
6.4.3 ¿Por qué los clientes de la competencia no son sus clientes?.....	150
6.4.4 ¿Contribuyen los proveedores y competidores al mejoramiento de la empresa?.....	151
6.4.5 Conclusiones de la gestión del Capital Relacional.....	152
6.5 Gestión del Capital Estructural.....	153
6.5.1 Actividades para gestionar el Capital Estructural.....	153
6.5.2 Medición de las actividades del Capital Estructural.....	155

6.5.3 Conclusiones de la gestión del Capital Estructural.....	157
6.6 Beneficios y dificultades al gestionar el Capital intelectual.....	158
6.7. Análisis comparativo de la importancia del Capital Intelectual: ejecutivos de empresas, analistas financieros e inversionistas institucionales.....	160

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

CAPITULO 7. Conclusiones y Consideraciones Finales

7.1 Conclusiones.....	165
7.2 Consideraciones Finales.....	172
 BIBLIOGRAFIA.....	 175
Apéndice 1 Indicadores de medición de los modelos de Capital Intelectual....	189
Apéndice 2: Encuesta y carta de presentación.....	219
Apéndice 3: Gráficos.....	237
Apéndice 4: Salidas computacionales de Análisis de Factores.....	255
Apéndice 5: Salidas computacionales de Análisis de Fiabilidad.....	269

INTRODUCCION

1. Justificación de la tesis

El desarrollo, en las últimas décadas, de la tecnología de la información y del procesamiento de datos ha, por un lado, abierto una nueva línea de investigación muy prolífera y, por otro, generado el desarrollo de nuevos productos intensivos en conocimiento.

Asimismo, el progreso tecnológico de los sistemas de comunicación ha permitido la difusión instantánea de los avances y descubrimientos (I+D+i), aumentando la importancia estratégica del conocimiento.

Por si fuera poco, la globalización de los mercados ha generado mayor competencia, obligando a las empresas a establecer diferenciaciones que puedan mantenerse en el tiempo (Porter, 1996 pp.62) y crear, por consiguiente, unas ventajas competitivas sostenibles..

Asimismo, la oferta de bienes y servicios cada vez más sofisticados, para hacer frente a unos gustos y demandas más exigentes de los consumidores, ha llevado a una reducción del ciclo de vida de los productos y servicios y, a un imperativo tecnológico capaz de mantener todas las opciones abiertas.

Estos cambios, sus efectos y lo que es necesario que hagan las empresas en materia de activos intangibles se pueden ver sintetizados en el Cuadro1

CUADRO 1
Factores y elementos que han impulsado el énfasis de los Activos Intangibles

Causas	Efectos	Dirección y gestión empresarial
- Desarrollo de la tecnología de la información	- Agiliza la investigación y la generación de nuevos productos y servicios.	- Mayor incorporación de conocimiento en los productos y servicios
- Desarrollo tecnológico de sistemas de comunicación	- Conocimiento instantáneo de los avances y descubrimientos científicos (I+D+i).	- Importancia estratégica del conocimiento.
- Globalización de los mercados	- Mayor competencia	- Necesidad de establecer diferencias y adquirir competencias básicas
- Oferta de productos y servicios cada vez más sofisticados, gustos cambiantes y demandas más exigentes	- Reducción del ciclo de vida de los productos	- Mejora constante de la gestión.
	- Necesidad de innovación de productos, servicios y procesos	- Necesidad de actualización e introducción de esquemas de aprendizaje permanente.
		- Creación de conocimiento y desarrollo de Activos Intangibles (C.I.)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el Cuadro 1, la empresa se ha visto obligada a introducir mejoras constantes en sus procesos de gestión y de aprendizaje, y hacer hincapié en la creación de conocimiento y en el desarrollo de activos intangibles. El éxito de la competencia, de acuerdo con Stalk *et al.* (1992 pp. 62), depende de la capacidad de anticipación de las tendencias del mercado y de la facultad de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores. Para ello, uno de los pilares importantes es la innovación y tal como lo indican Morcillo y Alcahud (

2005), *“el principal caballo de batalla en las empresas debe ser la innovación porque es fuente de competitividad”*.

En una reciente encuesta realizada a ejecutivos que desempeñan su actividad en distintos lugares del mundo (Mc Kinsey, 2006), se señaló que la innovación en bienes y servicios, junto con la mayor facilidad de obtener información para desarrollar conocimiento, son los principales factores que contribuyen a acelerar el cambio en un ambiente global de negocios. Otros factores indicados en esa encuesta son: la abundancia de capital barato y movable; el amplio acceso a talentos y mano de obra; la reducción de barreras comerciales; la tasa de cambios tecnológicos; la existencia de más competidores y, la creciente exigencia de los consumidores.

Además, esa encuesta muestra que los negocios son ahora mucho más competitivos que hace cinco años atrás y los factores que más contribuyen a ello son: la mejora de la capacidad o idoneidad de los competidores (medida por el conocimiento y tener trabajadores talentosos) y, la existencia de competidores que tienen costes más bajos.

La importancia de la innovación también ha sido considerada y tratada ampliamente, en las últimas dos décadas, por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la que, en conjunto con la Oficina de estadística de las Comunidades Europeas, han publicado ya la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005), donde se entregan, entre otros aspectos, resultados de encuestas sobre innovación en empresas de diferentes países y aspectos teóricos de la innovación.

El conocimiento, según Nonaka (1991), es, hoy día, la única fuente de ventaja competitiva y, las empresas exitosas son aquellas capaces de crear, consistentemente, nuevo conocimiento, compartirlo dentro de la empresa y transformarlo en nuevas tecnologías e innovaciones.

Los activos intangibles (patentes, marcas, experiencia, etc.), han sido fruto de actividades, igualmente intangibles (procesos de innovación, actividades de capacitación, labores de I + D, etc.), provenientes del conocimiento interno de las empresas y constituyen unas fuentes de

beneficios futuros y creación de valor en las empresas, (Bueno, 2001 pp.11; Vicente, J.L., 2000 pp. 120; Nakamura, 2005); pues generan competencias básicas distintivas, que llevan a satisfacer, en forma eficaz los requerimientos del mercado y permiten obtener ventajas competitivas de carácter sostenible en la empresa que los posee porque son fuente de capacidades y habilidades idiosincrásicas.

Este ambiente dinámico exige de capacidades organizacionales que diferencien una empresa de sus competidores y que ellas sean apreciadas por los consumidores.

El modelo de “Competitividad Integral” de Bueno y Morcillo (Morcillo, 1997, pág. 172; Bueno, Morcillo y Salmador, 2006), ilustra, por un lado, los elementos componentes del capital intelectual: Personas-Procesos-Clientes, y, por otro, cómo a través de sus competencias las empresas pueden lograr unas ventajas competitivas sostenibles. (Ver Figura 1).

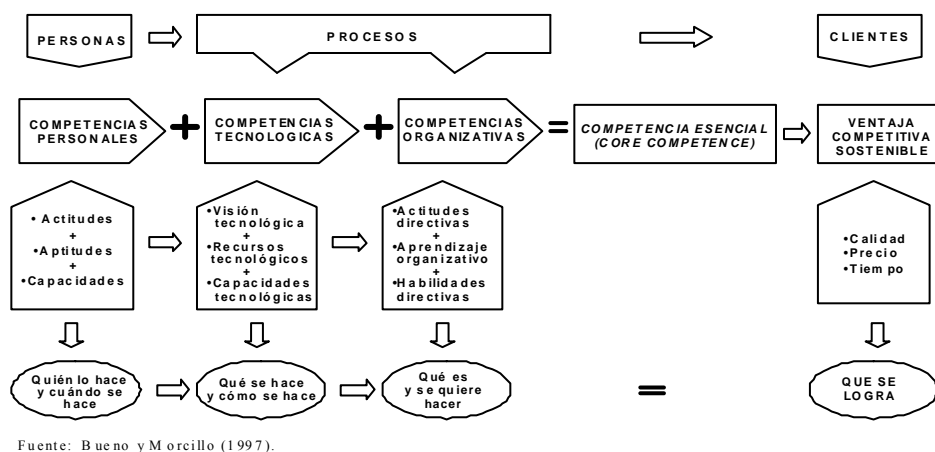


Figura 1.- Modelo de Competitividad Integral: Análisis de competencias

Tanto las competencias básicas, como las capacidades organizacionales forman parte de los activos intangibles que no están presentes en la contabilidad, y que recoge el capital intelectual.

Considerando que los recursos, capacidades y habilidades que configuran cada una de las competencias básicas distintivas que aparecen en el Modelo reproducido, son un compendio de conocimientos explícitos e implícitos controlados por la organización, es evidente que el conocimiento, constituye un elemento importante del capital intelectual y de las competencias ya que se encuentran presente en cada uno de los elementos constitutivos (los conocimientos tácitos son parte integrante de las capacidades mientras que los conocimientos explícitos son recursos). Resulta ser un activo valioso y escaso, que es demandado por las organizaciones, generándose un mercado del conocimiento (Prusak y Cohen, 1997) en el que las personas buscan conocimiento porque esperan que les ayude a tener éxito en sus trabajos y a su vez, cuando las empresas demandan el conocimiento de las personas es porque necesitan ayuda para solucionar un problema. Comprendiendo que hay mercados del conocimiento, plantean Prusak y Cohen (1997), las organizaciones tienen que administrar el conocimiento en forma exitosa.

Asimismo, tal como indica Bontis (1998 pp.66), los factores decisivos de producción para mejorar el bienestar de la gente pobre están en la mejora de la calidad de la población y en los avances del conocimiento, los que se pueden obtener mediante la inversión apropiada en capital humano. La capacidad humana para crear conocimiento es infinita, por lo que estamos frente a un recurso que es ilimitado (Shaikh, 2004 pp.440).

Los inversionistas, por su parte, tienen la posibilidad de trasladar sus capitales y efectuar sus inversiones, en los mercados de capitales del mundo, buscando las rentabilidades que requieren de sus fondos. En este esquema, los mencionados inversionistas están interesados en tener más antecedentes para poder proyectar el crecimiento de las empresas donde tienen sus capitales, y los retornos que sus inversiones pueden generar en el futuro.

Para los inversionistas, ya no es suficiente conocer los datos que entregan los estados financieros (activos que posee la empresa, sus deudas, derechos de los inversionistas a una fecha dada; resultados financieros y flujos de caja generados en el período), que ofrecen una visión histórica de la estructura financiera mediante la disponibilidad de informaciones contables. Pero, lo que

producirá la empresa en el futuro, lo que se espera de ella, sus proyecciones financieras que son de interés para los inversionistas van a depender, fundamentalmente, de los activos intangibles que ella posea, los cuales no siempre pueden ser reconocidos como Activos en la Contabilidad, por no cumplir con la normativa (IASC, 1998).

Los analistas financieros, han estado buscando nuevas fuentes de información que les ayudasen a afinar sus estimaciones de los resultados empresariales y mejorasen sus propuestas y recomendaciones de inversión; porque no son suficientes los datos contables. Los mismos analistas financieros están conscientes de que los activos intangibles (que no siempre aparecen en los estados financieros) de las empresas, pueden generar una gran diferencia en la obtención de sus resultados futuros.

Por su parte, Lev & Zarowin (1999) y Francis & Schipper (1999), han encontrado que la importancia que proporcionan los datos de los estados financieros publicados por las empresas, se ha visto reducida para explicar el precio de sus acciones. En esta línea de estudios, el profesor Lev (Lev, 2000) ha propuesto un método para determinar el valor de los activos intangibles y los ingresos que ellos generan. Mediante este método, las ganancias creadas por los activos intelectuales, que Lev define como ganancias creadas por el conocimiento, se calculan por diferencia entre:

- Las ganancias normalizadas promedio, que es una medida de las ganancias pasadas y futuras basadas en los pronósticos de los analistas, y
- El retorno promedio razonable sobre los activos físicos y financieros.

Asimismo, se están haciendo propuestas de desarrollo de estados complementarios a los estados financieros, que informen a cerca de los recursos intangibles que posean las empresas (MERITUM, 2002, Cañibano, L., y M. P. Sanchez, 2004, Nielsen, C. et al, 2006). Igualmente, la Dirección General para el Desarrollo de Investigación y Tecnología de la Comisión Europea ha creado un grupo de expertos de alto nivel para que propongan medidas para estimular el informe

del Capital Intelectual de empresas pequeñas y medianas intensivas en investigación (RICARDIS,2006).

Frente a esta necesidad de información, han surgido diversas estructuras de informes que contienen datos complementarios a los que ofrecen los estados financieros tradicionales; algunas de ellas, descritas por Schuster y O'Connell (2006), se reseñan a continuación:

- Modelo de PricewaterhouseCoopers (PWC) “ValueReporting”, que está compuesto de cuatro componentes relacionados: 1) visión de mercado, que analiza la situación competitiva de la empresa y entrega pronósticos del ambiente macroeconómico y del crecimiento futuro de la industria (ambiente competitivo, ambiente regulatorio, ambiente macroeconómico); 2) estrategia del valor, que revisa la estrategia global de la empresa y estrategias individuales de sus unidades de negocios (metas, objetivos, gobierno y organización); 3) gestión para el valor, la cual evalúa las medidas de valor que la empresa considera son más críticas para los inversionistas (resultados financieros, posición financiera, gestión del riesgo, segmento del mercado); 4) plataforma del valor, esta sección incluye las actividades y relaciones que muestran cómo la empresa crea valor; los conductores críticos de valor asociados con el crecimiento en activos intangibles (habilidad de innovación, gestión de marcas, incremento de clientes, eficiencia de la cadena de distribución), el cumplimiento de la organización en relación a sus responsabilidades ambientales, éticas y sociales.
- Informes de Negocios introducidos por el Comité Especial de Informes Financieros de la AICPA y el Directorio de Estándares Contables Financieros (FASB), en 1994 y 2001 respectivamente. Estos informes comprenden seis categorías de datos: 1) de negocios (ventas, resultados financieros); 2) análisis financiero de gestión (informa sobre las tendencias claves y sus efectos en los negocios); 3) información que mira el futuro (estimaciones de tendencias claves y las oportunidades y amenazas asociadas con estos desarrollos); 4) información acerca de la administración y los accionistas (presenta al Directorio y a la administración superior, incluye datos acerca de sus compensaciones, los principales accionistas y acreedores); 5)

detalla los activos tangibles e intangibles de la compañía; 6) información relacionada con los activos intangibles (áreas tales como R+D, recursos humanos, innovaciones, patentes, marcas).

- Informe de Negocios de Labhart, elaborado por Peter Labhart sobre la base de los conceptos del Cuadro de Mando de R. Kaplan y D. Norton (1992), sugiere que las corporaciones deberían publicar información, a los inversionistas concerniente a la Administración, los Clientes, Procesos, Resultados Financieros y Desarrollos en Procesos.

La valorización de los intangibles ha sido un impedimento importante para que esos recursos sean reconocidos como activos, esta situación ha generado una serie de estudios y modelos, que se detallarán posteriormente, en el capítulo 2 de esta tesis entre los cuales, se encuentran: el modelo Technology Broker de Brooking (1996;) modelo Canadian Imperial Bank (Saint – Onge, 1996); el modelo Navigator de Skandia de Edinsson (1997); modelo Intellectual Asset Monitor de Sveiby (1997);; modelo Capital Intelectual (Roos et al., 1997); modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998); modelo Intellect (Euroforum, 1998); modelo Nova, diseñado por el club de gestión del conocimiento y la Innovación de la comunidad Valenciana (Camisón et al., 1999); el modelo West Notario de Bontis (2000); MERITUM (Cañibano et al., 2002); modelo Intellectus (CIC,2003).

El Capital Intelectual ha estado presente en las organizaciones a través del tiempo, es así como el economista inglés Alfred Marshall al final del siglo XIX ya consideraba como riqueza los bienes no materiales del hombre (sus propias cualidades y facultades). No obstante, es en la época actual cuando se han buscado las concepciones teóricas más pertinentes para explicar su producción y desarrollo.

En esta nueva era, con la globalización de los mercados, tal como se indicó anteriormente, tanto los inversionistas como los consumidores, tienen la posibilidad de moverse y acceder a los mercados mundiales, por lo cual las empresas nacionales se ven obligadas a establecer mecanismos adecuados que las hagan atractivas, agregando valor y generando ventajas

competitivas sostenibles, mediante una buena gestión de sus recursos físicos, financieros y de su capital intelectual, tal como puede apreciarse en la Figura 2:

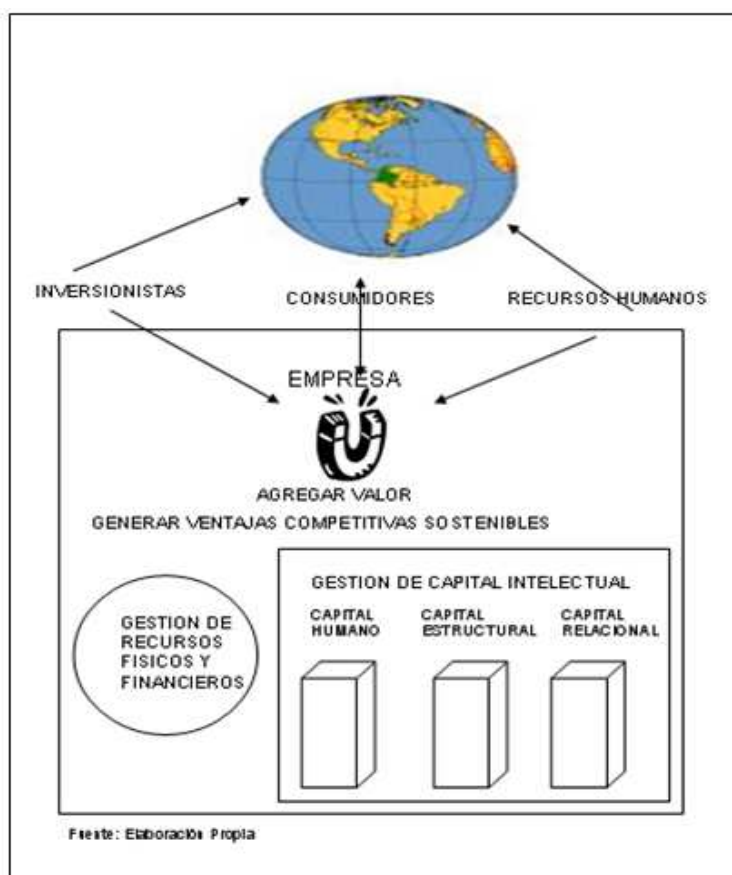


Figura 2.- Necesidad de Generar Ventajas Competitivas

La razón fundamental de la importancia del Capital Intelectual, radica en el hecho de que sus componentes, son específicos e idiosincrásicos, y, por lo tanto, difíciles de imitar, y constituyen fuentes de diferenciación para las empresas (Kaplan & Norton 2004, pp.38).

La posesión de recursos intangibles en una empresa, no contribuye, por sí misma, a su crecimiento y generación de ventajas competitivas, sino que es necesario una buena gestión de ellos (Cañibano

y Sánchez, 2003 pp.7). Con ese propósito se requiere que las empresas identifiquen los recursos intangibles que ella posee y aquéllos que debe adquirir para lograr sus objetivos estratégicos; desarrollen los procesos adecuados, para lograr los resultados que esperan y establezcan los indicadores para la evaluación de sus resultados (Marchant, 2000 pp.3).

2. Objetivos de la investigación.

Mediante la realización de estudios empíricos elaborados en Chile con inversionistas institucionales (Valenzuela, 2003) y a analistas financieros (Valenzuela, 2004), se pudo conocer la importancia que le asignan esos agentes del mercado de capitales a los recursos intangibles que controlan las empresas.

Los inversionistas institucionales señalaron que la selección de las empresas en las cuales invierten, se basaba prioritariamente en los activos intangibles que las mismas poseen.

Asimismo, los analistas financieros calificaron muy favorablemente los recursos intangibles de las empresas para hacer sus recomendaciones de compra o ventas de sus acciones.

Partiendo de este planteamiento inicial, la siguiente investigación pretende estudiar cómo las empresas califican y gestionan sus recursos intangibles. En este sentido, nos proponemos alcanzar los siguientes objetivos:

- Evaluar la importancia que los ejecutivos de empresas establecidas en Chile, asignan a los recursos intangibles incluidos en el Capital Intelectual.
- Identificar los recursos intangibles que las empresas consideran más valiosos para generar ventajas competitivas sostenibles.
- Analizar aquellas prácticas, procesos, sistemas, que desarrollan las empresas para gestionar eficazmente sus recursos intangibles.

3. Hipótesis

Las hipótesis de trabajo que se plantean en esta investigación son:

- La necesidad de generar ventajas competitivas, conduce a las empresas a prestar una gran importancia a la gestión de su Capital Intelectual.
- Las empresas asignan diferentes prioridades a los activos intangibles que ellas poseen, y esa importancia relativa difiere en función de su pertenencia a determinados sectores de actividad.
- Los ejecutivos de las empresas consideran que la gestión de los activos intangibles, como actuación generadora de ventajas competitivas, es apreciada por sus inversionistas.

Estas 3 hipótesis se contrastarán mediante la realización de un estudio empírico en una muestra de empresas en Chile que tienen alta presencia bursátil.

4. Metodología

El presente estudio se llevará a cabo, primero a través de una amplia revisión bibliográfica a fin de intentar elaborar un completo estado del arte sobre el Capital Intelectual.

A continuación, se desarrollará un estudio empírico tomando como muestra a un conjunto de empresas establecidas en Chile. Se realizará una encuesta dirigida a los Presidentes y Gerentes Generales de las 40 empresas con mayor actividad del mercado bursátil chileno, que comprenden el Índice de Precios Selectivo de Acciones (IPSA). Previamente, se mantendrá con ellos una entrevista, dándoles a conocer el tema y los objetivos de la investigación para la cual estamos interesados en recoger sus impresiones. La encuesta se acompañará, asimismo, de una carta explicativa del estudio (Apéndice 2).

5. Estructura de la tesis

La tesis está estructurada en tres partes:

La primera parte expone al marco teórico de la investigación, con una aproximación al Capital Intelectual y a sus aplicaciones teóricas y prácticas. Esta primera parte comprende cuatro capítulos:

- En el capítulo 1, se presenta una relación de los antecedentes y orígenes del Capital Intelectual, destacando su importancia estratégica. Asimismo, se examinan conceptos, definiciones relacionadas con el Capital Intelectual
- En el capítulo 2, se examinan los principales modelos de Capital Intelectual y sus componentes, incluyendo una síntesis de ellos.
- En el capítulo 3, se ofrece una revisión de los principales estudios empíricos, que sustentan la importancia del Capital Intelectual.
- En el capítulo 4, se indican algunas reflexiones finales, asociadas a esta primera parte del estudio.

La segunda parte de este estudio, lleva a cabo el desarrollo de una investigación empírica, en empresas establecidas en Chile, que tiene por finalidad conocer la apreciación que poseen sus ejecutivos acerca del Capital Intelectual, tal como se indica en los objetivos de esta tesis. Esta parte comprende dos capítulos:

- El capítulo 5 detalla la metodología seguida para la elaboración del estudio empírico, la confección y representabilidad de muestra que se utilizó, el cuestionario empleado y, los procedimientos estadísticos utilizados.

- En el capítulo 6 se muestran los resultados obtenidos referidos tanto a la importancia asignada al Capital Intelectual y a sus componentes Asimismo, se señalan los mecanismos de gestión de los componentes del Capital Intelectual usados por las empresas y los beneficios y dificultades que ellas han encontrado en esas labores. También en este capítulo, se hace un análisis comparativo de la importancia del Capital Intelectual indicada por los ejecutivos de las empresas de la muestra con lo señalado en otros estudios hechos en Chile por analistas financieros y por inversionistas institucionales.

Finalmente, en la tercera parte de esta tesis se presentan las principales conclusiones de la investigación y se indican algunas consideraciones finales, incluyendo líneas de investigaciones futuras que se derivan del estudio realizado.

Al final de la investigación se recogen unos apéndices que tienen por objeto presentar los indicadores de los modelos de Capital Intelectual, la estructura de la encuesta empleada, gráficos comparativos de los resultados de algunas preguntas de la encuesta (preguntas 4 y 22), salidas informáticas del análisis de factores y análisis de fiabilidad aplicados a esas preguntas.

PRIMERA PARTE

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION UNA APROXIMACION AL CAPITAL INTELECTUAL Y A SUS APLICACIONES TEORICAS Y PRACTICAS

CAPITULO 1

Fundamentos de Capital Intelectual

1.1.- Introducción

Puesto que damos un valor crucial al Capital Intelectual de las empresas, conviene que empecemos a analizar el mismo desde una perspectiva estratégica. Por consiguiente, un posible planteamiento inicial puede ser aquél que beba de las fuentes de la Economía Industrial y de la teoría de los Recursos y Capacidades. Aunque una u otra se sitúen a distintos niveles (la Economía Industrial toma como objeto de análisis al sector industrial y la teoría de Recursos y Capacidades a la empresa) fueron pioneros a la hora de tratar la importancia de los conocimientos en la generación de competitividad.

En este capítulo, se desea mostrar una génesis del Capital Intelectual. Primeramente se hará un análisis de los recursos en la Economía Industrial y en la Teoría de Recursos y Capacidades, para luego señalar la emergencia del Capital Intelectual como un recurso valioso para la generación de ventajas competitivas sostenibles. Además, se hará una aproximación a conceptos asociados al Capital Intelectual y a la importancia de su medición.

1.2.-Los recursos en la Economía Industrial y en la Teoría de Recursos y Capacidades

Tradicionalmente, las empresas han definido sus negocios en función del sector industrial y segmento de mercado (relación producto-mercado) al cual intentaban servir, centrando sus estrategias en la explotación de sus ventajas competitivas.

La teoría de la Economía Industrial, sostenía que la estrategia de las empresas y sus desempeños eran determinados por la estructura de la industria, que contemplaba dimensiones económicas y técnicas, relativamente estables (Porter, 1981). En este contexto, el éxito de una empresa estaba ligado al atractivo (alta rentabilidad, crecimiento empresarial, entre otras características) de la industria a la cual pertenecía.

Debido a que para la gran mayoría de los investigadores, la estructura de la industria definía la conducta de las empresas, (elección de los precios de sus productos y su cualidad, publicidad, capacidad de producción), la que a su vez determinaba sus resultados, se podía ignorar a la empresa como objeto de investigación, y mirar directamente a la industria o conjunto de empresas para explicar los resultados alcanzados (Porter 1981 pp 611).

En esta línea de pensamiento, también, se consideraba que las ventajas competitivas que pudiesen existir en las empresas, por diferencias de eficiencia entre ellas, no podían durar por largo tiempo, pues las técnicas son imitables y los precios de los factores productivos efectivos se pueden negociar en el mercado (Wernerfelt and Montgomery, 1986).

Si bien, en un principio, las empresas más competitivas son aquellas que han podido controlar unos recursos estratégicos escasamente disponibles en el mercado, lo usual es que las demás empresas competidoras reaccionen e intenten, igualmente, hacerse con el dominio de esos mismos recursos, consiguiendo eliminar las ventajas competitivas de los pioneros.

Se asumía, asimismo, que los recursos estaban distribuidos de forma homogénea dentro de la industria y que eran fácilmente accesibles por las empresas de la competencia y que el papel de la administración era combinar los productos y los mercados (orientación al mercado). Quedaba implícito, que las empresas dentro de cada industria eran idénticas en términos de recursos estratégicos controlados (Barney, 1991 pp 100), excepto, principalmente, por el tamaño de ellas, existiendo poco espacio para diferencias estables en los resultados de ellas (Porter, 1981). El mensaje era, entonces, compartir el ámbito externo, en vez de enfocarse hacia el interior de la empresa (Sánchez et al., 2000 pp.23).

Sin embargo, cuando los consumidores tienen gustos cambiantes, las tecnologías para responder a sus exigencias están variando constantemente y las estrategias de las empresas se diseñan sobre la base de aspectos externos; se dificulta la obtención de ventajas competitivas aunque las compañías que lo logren crearán una barrera de entrada (costes cambiantes) para dificultar la aparición de nuevos competidores (Porter, 1980).

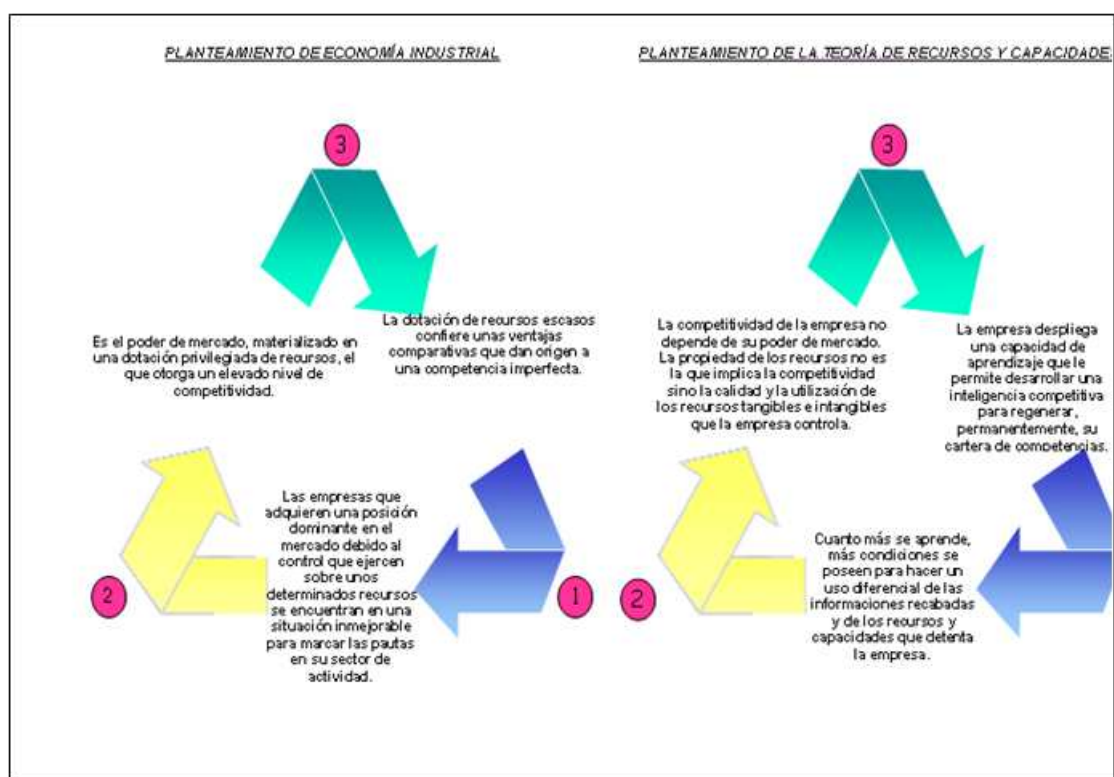
En la búsqueda de explicaciones del por qué se generaban diferencias en los resultados entre las empresas de un mismo sector, surge la idea de relacionar su desempeño con sus características internas, sobre la base de sus recursos y capacidades, siendo ellos las fuentes de ventajas competitivas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991; Ansoff 1965). Este modelo asume, tal como indica Barney (1981 pp 101) *“que la firmas dentro de una industria (o grupos) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que ellas controlan”* y, *“que estos recursos pueden no ser perfectamente movibles entre las empresas”*; con lo cual se sostiene que una empresa puede ganar retornos superiores a los de la competencia, en forma sostenida, si ella tiene recursos superiores, los administra en forma eficiente y, ellos son protegidos por algún mecanismo que prevenga su difusión a través de la industria.

Las empresas pueden intentar desarrollar mejores expectativas de valores futuros, analizando sus habilidades y capacidades únicas que ellas ya controlan. Ejemplos de activos organizacionales que pueden generar esas expectativas son: la creatividad, el talento, el know- how productivo, combinaciones únicas de experiencia de negocios en una empresa, y su grupo de gerentes. (Barney, 1986, p.p. 1239). En esta línea, Prahalad y Hamel (1990 pp. 81), también señalan que las reales fuentes de ventajas competitivas se encuentran en la habilidad de la administración para consolidar las tecnologías corporativas y las destrezas productivas y transformarlas en competencias, que fortalezcan a los negocios individuales para adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes.

Un imperativo clave para el éxito de este ambiente competitivo es conocer como sostener una ventaja competitiva. Esta última visión basada en la teoría de los recursos y capacidades de las

empresas, trata de explicar las diferencias existentes entre los resultados obtenidos por las empresas y como ello sucede.

Un paralelismo entre planteamiento de economía industrial y planteamiento de la teoría de recursos y capacidades, que ha sido señalado por Bueno, Morcillo y Salmador (2006), se muestra en la Figura 3.



Fuente: Bueno, Morcillo y Salmador, 2006

Figura 3.- Análisis comparativo entre los enfoques de la Economía Industrial y de la Teoría de los Recursos y Capacidades

Esta teoría de los recursos y capacidades, trata a las empresas como creadoras potenciales de capacidades de valor agregado y, las competencias organizacionales subyacentes están en la explotación de sus recursos desde una perspectiva basada en el conocimiento. Estos recursos, según Barney (1991) generan ventajas competitivas sostenibles siempre y cuando reúnan las siguientes características:

- Valiosos: que permitan a la empresa establecer estrategias que mejoren su eficiencia.
- Escasos: los recursos empresariales que son valiosos, pero que son poseídos por gran cantidad de empresas de la competencia, no pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible.
- Difícilmente imitables: no sustituibles, es decir, que no existan otros recursos estratégicamente valiosos que puedan reemplazarlos.
- Organización: que la empresa reúna unas condiciones específicas para sacar mayor partido de estos recursos.

Estas características, por encima de todo y tal como lo vemos, son atribuibles a los recursos intangibles, en general y al conocimiento en particular.

Es necesario considerar que ya Penrose (1959), señalando los factores que promueven o limitan el crecimiento de una empresa, provee una lógica explicación a la relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Propone tres argumentos claves:

1. Las empresas pueden crear valor económico no debido a la posesión de recursos, sino debido a la administración efectiva e innovativa de ellos. Hace una distinción entre recursos productivos y servicios productivos, que se pueden obtener de ellos. Dada una misma cantidad de recursos, sus rendimientos pueden ser diferentes dependiendo de cómo se emplean y los servicios productivos que generen.
2. Provee una relación causal entre recursos y la generación de oportunidades productivas para el crecimiento y la innovación. La experiencia de los gerentes y otros recursos afectan a la

imagen de oportunidades productivas únicas disponibles para la empresa. La función de los gerentes es un catalizador en la conversión de los recursos de la empresa y aplicaciones productivas nuevas; nueva combinación de recursos que conduce a la innovación y creación de valor económico. Hay una estrecha relación entre las diferentes clases de recursos con los que la empresa trabaja y el desarrollo de ideas, experiencia, conocimiento de sus gerentes y emprendedores. Asimismo, se considera que el cambio de experiencia y conocimiento afecta al servicio productivo de los recursos y también a la demanda.

3. Explica los conductores de la tasa y dirección del crecimiento de la empresa, señalando que la disponibilidad de talentos gerenciales “top”, sirve como cuello de botella para la tasa de crecimiento de la empresa. Y la base del actual conocimiento y la baja utilización de los recursos, determinan la dirección del crecimiento.

1.3 Emergencia del Capital Intelectual

Es así, como a través de los planteamientos de Penrose (1959) y, Selznick (1957), entre otros autores, se ha llegado a establecer que la obtención de ventajas competitivas en las empresas radica, principalmente, en los recursos intangibles que ellas poseen; en sus competencias distintivas; el saber de sus directivos o gerentes para dirigir a los recursos humanos de las firmas, con los cuales pueden crear nuevos conocimientos que se plasmen en bienes y servicios apreciados por los consumidores.

En la economía del conocimiento o de la información, ya no es novedad que el principal recurso productivo sea el conocimiento. Sin embargo, la idea del conocimiento como factor productivo importante no es nueva, pues tal como indica Bueno (2000 pp 38), ya Alfred Marshall en su obra Principios de Economía (1890), señalaba que “...*El capital consta en gran parte de conocimiento y organización (...). El conocimiento es nuestra máquina de producción más potente y nos permite someter a la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades. La organización ayuda al conocimiento; tiene muchas formas... .*”

No obstante, tal como señalan Bueno, Morcillo y Salmador (2006) la generación de ventajas competitivas está en la difusión e integración del conocimiento que radica en los individuos , más que en la posesión de ellos. Además, el conocimiento, como factor productivo, tiene que ser fuente de creación de nuevo conocimiento, el que en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), se genera a través de un proceso interactivo de “conocimiento tácito” y “conocimiento explícito”. Estos autores definen:

- El conocimiento tácito como el conocimiento personal, implícito, subjetivo, no articulado y difícil de formalizar y comunicar y
- El conocimiento explícito como el que representa un conocimiento codificado, objetivo, estructurado, fácil de articular y transferible a través de un lenguaje sistemático y formal, que tiene naturaleza dinámica y continua.

Según este modelo, la conexión del conocimiento se puede realizar en cuatro distintas formas, que son las siguientes:

- Socialización: (desde tácito a tácito), el conocimiento tácito se puede adquirir a través de compartir experiencias por medio de expresiones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. La clave es adquirir conocimiento mediante la experiencia.
- Exteriorización: (desde tácito a explícito), a través de este proceso, el conocimiento tácito se puede convertir en conocimiento explícito, integrándolo a la cultura de la organización.
- Combinación de proceso de creación de conocimiento explícito, que proviene de diferentes fuentes: mediante el intercambio en reuniones, conversaciones telefónicas, correos, etc., y que se puede categorizar, confrontar y clasificar a fin de estructurar bases de datos para producir nuevo conocimiento explícito.

- Interiorización: proceso en que se incorpora conocimiento explícito a conocimiento tácito mediante el análisis de experiencias adquiridas en la puesta en práctica de nuevos conocimientos y se agrega, como modelos mentales compartidos o rutinas de trabajo, en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización.

Mediante este proceso de creación de conocimiento, se facilita la formación de competencias esenciales, que son básicas para la explotación de las ventajas competitivas en el tiempo.

Para Prahalad y Hamel (1990), las competencias esenciales “*surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología*”; y constituyen “*un conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten ofrecer un determinado beneficio a sus clientes*”.

Estas cualificaciones deben cumplir algunas condiciones:

- Que su aportación y valor sean percibidos por los clientes.
- Que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores.
- Que las competencias sean extensibles; o sea, que ellas sean factibles de aplicar a varias líneas de bienes y servicios.

En consecuencia, las competencias son la puesta en acción de los conocimientos de las personas que integran la empresa (Bueno et al., 2006).

El conocimiento en acción, genera actividades intangibles (procesos organizativos que agregan valor a la empresa). Y la gestión adecuada de esas actividades intangibles, dan origen a activos intangibles (patentes, marcas, innovaciones, mejoras de procesos, etc.). Estos activos intangibles agrupados, constituyen el Capital Intelectual.

1.4 Concepto de Capital Intelectual

No hay aún una definición universal del Capital Intelectual, más bien existe una amplia variedad de definiciones en la literatura especializada, que será revisada en las páginas que siguen. Sin embargo, previamente se ha considerado conveniente definir algunos términos que están asociados al Capital Intelectual, ellos son: datos, información, conocimiento (Davenport y Prusak, 1998).

Datos; son un conjunto de factores objetivos sobre un hecho real. En un contexto empresarial, un dato sería por ejemplo el registro de una transacción. Un dato no suministra juicios por sí mismos o interpretaciones. Pero ellos son útiles para la creación de información.

La **información** es como un mensaje, bajo la forma de un documento u otro tipo de comunicación, que puede cambiar la forma en que el receptor percibe algo. La **información** tiene un valor añadido. Se puede decir que la información es un conjunto de datos que al ser estructurados por el receptor, le otorgan significado y valor.

Conocimiento es un concepto más amplio que la información; el conocimiento es *“una mezcla de experiencias, valores, información y ‘saber hacer’, que sirve de marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción”*. La creación del conocimiento puede considerarse como *un proceso de hacer el conocimiento tácito explícito* (Nonaka, 1991, pp.101).

A su vez, el conocimiento en acción genera **actividades intangibles** (procesos de innovación, procesos de calidad total, formación o capacitación de los trabajadores; actividades de I + D, etc.). Esas actividades intangibles, se fundamentan en las fuentes del conocimiento que están en las personas (con sus conocimientos, sus experiencias, valores y capacidades, talento, en general en sus competencias), en la organización (conocimientos, destrezas, experiencias establecidas en sus procesos, sistemas, cultura, estilos de dirección), en la tecnología (conocimiento incorporado en los productos, procesos técnicos, desarrollo de I + D) y en el mercado o entorno (conocimientos que poseen los agentes sociales con los cuales se relaciona la organización).

La gestión de esas actividades intangibles, se materializa en **activos intangibles** (patentes, marcas, proyectos de innovaciones, mejoras de procesos, etc.) que son desarrollados sobre la base del conocimiento y son apreciados por el mercado. Estos activos intangibles agrupados, constituyen el **Capital Intelectual**. (Ver Figura 4)

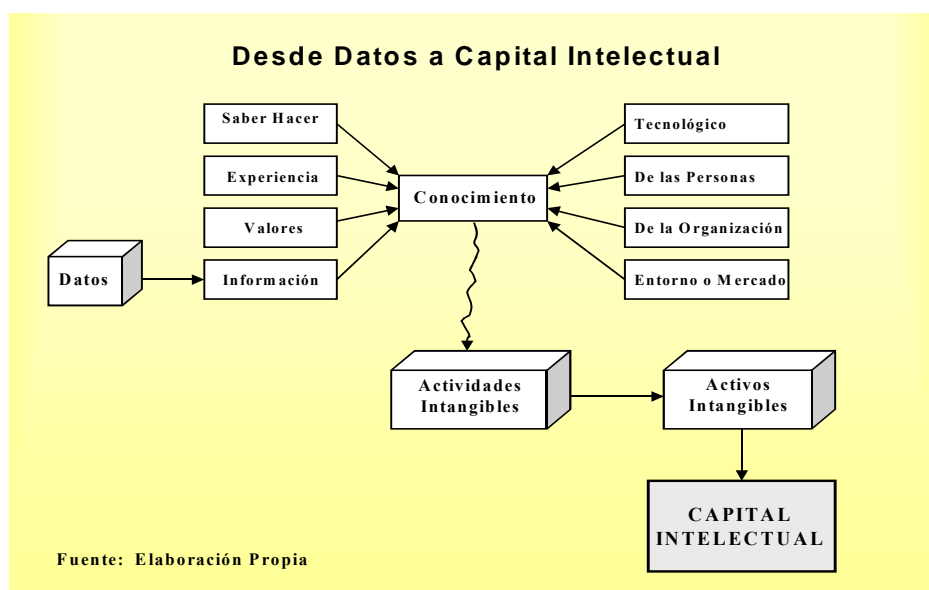


Figura 4.- Desde la captación de datos a la generación del Capital Intelectual

Como se dijo anteriormente, las definiciones de Capital Intelectual son múltiples, y solo se pretende recoger aquéllas que según nuestro criterio, aportan ideas de gran interés

Hubert Saint-Onge (1996), diferencia los recursos de la empresa en: recursos tangibles, capital financiero y recursos intangibles. Los **recursos tangibles** se refieren a las plantas industriales, equipos y otros elementos de infraestructura física. El **capital financiero**, está constituido principalmente por los recursos monetarios que la empresa posee, (acciones, bonos, préstamos, líneas de crédito, etc.).

Los *recursos intangibles* corresponden principalmente al Capital Intelectual e incluyen: habilidad tecnológica, lealtad del cliente, procesos comerciales, etc. Estos recursos son los que hoy en día, en esta nueva economía, marcan la diferencia y su buena administración puede otorgar ventajas competitivas y estratégicas para la empresa. Este autor define al Capital Intelectual como (Saint-Onge, 1996, pp. 1) la parte más importante que constituyen los recursos intangibles, y, está compuesto por tres elementos: Capital Humano, Capital Cliente y Capital Estructural. El Capital Humano contempla *“las capacidades de los individuos en una organización para proporcionar soluciones a clientes”*. El Capital Estructural representa *“las capacidades orgánicas necesarias para satisfacer las necesidades del mercado”*. El Capital Cliente incluye: la profundidad (penetración), cobertura y lealtad de los clientes y la rentabilidad que ellos generen a la empresa.

El valor del Capital Intelectual, se crea en la interacción que se genera entre estos tres elementos. Por ejemplo, cuando los miembros individuales (Capital Humano) actúan recíprocamente con clientes, esta relación determinará un impacto en el Capital Cliente.

Annie Brooking, (Brooking, 1996. pp19) directora de la consultora The Technology Broker, que presta servicios en desarrollo del Capital Intelectual, divide el Capital Intelectual en cuatro categorías, que están contempladas en su modelo: **activos de mercado, activos centrados en el individuo, activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura**. Asimismo, señala (Brooking, 1997) que *“con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”* Estos activos inmateriales están fundamentados en el avance de determinadas tareas técnicas, medios de comunicación y tecnologías de información de los últimos veinte años, que entregan beneficios intangibles e inmateriales que internalizan las organizaciones y les permiten generar ventajas competitivas.

Edvinsson (Edvinsson y Malone, 1997, pp. 44), en su trabajo con Skandia definió el Capital Intelectual como: *“la posesión del conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado”*. Asimismo, establece una metáfora (pp.10) en que compara una empresa con un árbol en que hay una parte que se ve: el tronco, las ramas y los frutos; pero la mitad de ese árbol

está bajo tierra constituyendo su sistema de raíces, que deberán estar sanas y nutridas para poder seguir dando frutos. En una empresa, esos frutos son sus productos y resultados financieros y las raíces escondidas constituyen el Capital Intelectual, que sostiene la parte visible de la empresa.

Thomas Stewart, un investigador y miembro del Consejo de Editores de Fortune, define el Capital Intelectual como *“la suma de todos los conocimientos que le dan a ella una ventaja competitiva”*, indicando en una frase que, *“Capital Intelectual es material intelectual - conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia- que puede sumarse para crear riqueza”* (Stewart, 1997, pp. IX y X). Este mismo autor (pp. 67) recoge la definición de Capital Intelectual dada por Klein y Prusak (1994): *“material intelectual que ha sido formalizado, capturado y levantado para producir un activo de mayor valor”*. El concepto de capital intelectual es desarrollado por Stewart, como por la mayoría de los estudiosos del tema, sobre la base de tres elementos esenciales el **Capital Humano**, que es el recurso humano de la empresa; el **Capital Estructural**, que comprendería la infraestructura que sostiene todo el desarrollo del conocimiento humano en una organización, y el **Capital Clientes**, que es el valor de las relaciones de una organización con quienes tiene negocios.

En cuanto a la propuesta del **Instituto Universitario Euroforum Escorial**, (Euroforum, 1998, pp. 21), este indica que, en general, el término Capital Intelectual se emplea como: *“Conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”*. De esta definición de Capital Intelectual, se puede deducir que forma parte del valor de mercado de una empresa, lo que se manifiesta en el aumento progresivo de la diferencia entre su valor real y su valor contable.

Por su parte **Bueno** (Bueno, 2001, pp. 4), señala que *“la suma integrativa del valor de los diferentes activos intangibles poseídos en un momento de tiempo, constituye el capital intelectual de la organización”*; este es un concepto estático y lo diferencia del concepto de capital intangible, un concepto dinámico o *variable de flujo*, que representa la suma de las distintas actividades intangibles que agregan valor a la empresa.

El **proyecto Meritum** (Cañibano *et.al*, 2002 pp. 19), define el Capital Intelectual como “*la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa*”, pero señala que es más que la suma de esos elementos, pues al ser utilizados por la empresa y crear nexos adecuados entre ellos, se agrega valor. Los distintos recursos dan origen a tres clases de capital: el humano, el estructural y el relacional.

El Capital Humano está integrado por el conocimiento (tácito) de los empleados, sus capacidades (de aprender, de negociación, de innovar y trabajar en equipo), la lealtad, saber hacer, experiencia previa, nivel educativo, etc.

El Capital Estructural comprende el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final del día (procesos, sistemas, cultura, base de datos y capacidad organizativa de aprender, patentes, etc.), es decir el que no abandona la organización de mano de los empleados.

El Capital Relacional, se define como el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas que la empresa mantiene con sus clientes, proveedores de bienes y servicios, inversores y acreedores; socios de I + D; como asimismo las percepciones que ellos tienen de la organización: la imagen, lealtad, satisfacción de clientes, poder comercial, capacidad de negociación con instituciones financieras, etc.

Como se puede apreciar, existe una gran variedad de definiciones de Capital Intelectual, en las cuales hay un elemento común, la apreciación de intangible (invisible) que tiene el contenido de este “*capital*”; es como la “**mano invisible**” que crea valor en las organizaciones y que capta el mercado.

Para los fines de este estudio, se tomará como base la definición de Capital Intelectual dada por MERITUM (2002), adicionándole a ella algunas condicionantes, con lo cual la definición que proponemos queda de la siguiente forma:

Combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa, que agregan valor y generan ventajas competitivas sostenibles.

También se ha hecho referencia a que la Contabilidad como sistema generalizado de registro de las transacciones de una empresa, no refleja en el Balance los activos intangibles que componen el Capital Intelectual y más bien pasan a constituir gastos del período en que ellos se incurren, pues en general no cumplen, según la norma N° 38 (1999) del Comité Internacional de Estándares de Contabilidad, con los requisitos¹ para ser considerados activos. Este desconocimiento del Capital Intelectual en el Balance, se puede apreciar al comparar el valor bursátil (de mercado) de la empresa con su valor contable; en este sentido, hay estudios (Lev, 1997; Euroform, 1998, pp. 22), que muestran las grandes diferencias entre los valores de mercado y los valores contables de empresas.

Por consiguiente, el Capital Intelectual, como se ha indicado, representa un conjunto de activos intangibles, constituidos sobre la base del conocimiento que dispone una empresa en un momento del tiempo. La definición de estos activos y la relación entre ellos ha dado lugar al desarrollo de varios modelos que vamos a revisar en el capítulo siguiente.

La **medición** de los activos intangibles sería la segunda fase en la gestión del Capital Intelectual, una vez que se hayan **identificado** los intangibles que son útiles para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Meritum, 2002, pp. 28). Para ello, según ese mismo documento, es necesario definir indicadores que tengan algunas características, que sean: útiles, relevantes, significativos, comprensibles, oportunos, comparables, fiables, objetivos, veraces, verificables y factibles.

Como se aprecia, la tarea de medición del capital intelectual es compleja y es un tema que va a requerir de más estudios. Sin embargo, en los modelos de Capital Intelectual que revisaremos, se señalan los indicadores que propone cada uno de ellos.

¹ Identificabilidad (que sea perfectamente identificable), controlado por la empresa; que su coste, pueda ser medido en forma fiable; y que se espera que genere beneficios económicos futuros para la entidad.

1.5 Importancia de medir el Capital Intelectual

La diferencia existente entre el valor de mercado de las empresas y su valor de libro (contable), ha mostrado que hay valores que la contabilidad no muestra, pero que sí perciben los inversionistas, los cuales son necesarios identificar, medir y gestionar.

Las empresas y organizaciones en general, tienen muy claro la necesidad de cuantificar sus recursos tangibles pues son recursos económicos, escasos y de usos múltiples, para ello cuentan con la contabilidad tradicional que tiene sus principios conocidos universalmente y a través de ella pueden visualizar los resultados obtenidos de la administración de esos recursos.

No obstante, para el Capital Intelectual compuesto, como se ha indicado anteriormente, por activos intangibles que también son recursos económicos no existe un esquema uniforme para su cuantificación. Por lo tanto, si estos recursos no se miden, tampoco es factible conocer si ha habido una buena o mala gestión de ellos.

Además, la valoración del Capital Intelectual es importante, pues permite visualizar lo que se espera de la empresa en el futuro, hacer mejores proyecciones de sus futuros flujos de caja; información que es muy valiosa para los inversionistas, analistas financieros, ejecutivos de las empresas y todos los agentes relacionados con ella.

Una forma de evaluar el Capital Intelectual es medir sus componentes, tanto desde el punto de vista de los recursos involucrados, como de los resultados que ellos generan, evaluando componente a componente. Otro método de medición del Capital Intelectual es evaluarlo como un todo en términos financieros al nivel de la organización (Luthy, 1998).

Sveiby (2004), por su parte, propone clasificar los métodos de medición del Capital Intelectual en cuatro categorías:

- Métodos Directos de Capital Intelectual (DIC): se estima el valor monetario de los activos intangibles, identificando sus componentes, los que pueden ser evaluados directamente con coeficientes individuales o agregados.
- Métodos de Capitalización de Mercado (MCM): se calcula el capital intelectual como la diferencia entre los valores capitalizados de mercado y los valores contables.
- Métodos de Retorno sobre Activos (ROA): se divide el promedio de utilidades antes de impuestos por el promedio de los activos tangibles. Este resultado se compara con el promedio de su industria. La diferencia se multiplica por el promedio de los activos tangibles, obteniendo las utilidades promedios proveniente de los activos intangibles. Luego al dividir estas últimas utilidades promedios por el coste de capital promedio de empresa o una tasa de interés, se puede obtener el valor de sus activos intangibles o capital intelectual.
- Métodos de Cuadro de Mando (SC): en el que se identifican los diferentes activos intangibles y se generan índices o indicadores en forma de cuadros de mando o gráficos. Este método es similar al de medición directa del capital intelectual (DIC), sin embargo se espera que ninguna estimación se efectúe a partir del Valor Monetario de los activos intangibles.

La clasificación de los métodos de medición para medir los intangibles propuesta por Sveiby (2004), en nuestra opinión, no es clara pues como el mismo autor señala existen diferentes motivos para medir los intangibles: control, valuación, informe para los accionistas, guía para decidir inversiones y algunos métodos pueden cumplir más de un objetivo lo cual genera solapamientos entre uno y otro método.

A efectos de este estudio, los modelos de medición del capital intelectual se clasificarán, por ser considerados a nuestro entender más sencillos, según el esquema de Luthy (1998): Mediciones componente a componente y mediciones en términos financieros a nivel de toda la organización.

1.6 Conclusiones

Las empresas deben generar rentabilidades de acuerdo a las exigencias de sus inversionistas, para ello deben establecer estrategias que les permita diferenciarse entre ellas y tal como dice Porter (1996, pp.40) una empresa puede superar a sus rivales solamente si le es posible establecer una diferencia que pueda sostener.

En la Economía Industrial el énfasis de esa diferenciación estaba en la industria a la cual pertenecía la empresa, bajo el supuesto que los recursos estaban distribuidos en forma homogénea entre las empresas de una misma industria y que eran de fácil acceso por todas ellas.

Sin embargo, en la búsqueda de explicaciones de las disparidades en los resultados obtenidos por las empresas de una misma industria, las investigaciones realizadas han permitido demostrar que el desempeño de sus recursos internos y, especialmente, de la administración efectiva e innovadora de los mismos. La noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en términos de sus recursos y capacidades internas y, que ellos no son perfectamente movibles entre las empresas, permite que se generen ventajas competitivas sostenibles entre rivales.

La sociedad del conocimiento reclama, tal como lo indica Bueno (1997), capital intangible, que lo define como “*el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permite crear y sostener la ventaja competitiva*”, y que está formado por la suma del capital humano, el capital estructural u organizativo y el capital relacional, que en definitiva constituyen el Capital Intelectual.

Aún cuando no existe, como lo veremos más adelante, un acuerdo general sobre la conceptualización del Capital Intelectual, en las diferentes definiciones se encuentran al menos tres elementos que lo componen: capital humano, capital estructural y capital relacional.

CAPITULO 2

MODELOS DE MEDICIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL

2.1- Introducción

En este capítulo se señalan los principales modelos de Capital Intelectual, ellos se han agrupado en modelos que integran componentes y modelos de medición global del Capital Intelectual. Asimismo, se entrega una síntesis de los modelos de Capital Intelectual que integran componentes con sus principales aportaciones.

2.2 Modelos de Capital Intelectual que integran componentes de él.

En este punto se estudiarán los principales modelos existentes de Capital Intelectual con la presentación de sus distintos componentes. Se destaca que gran parte de esos modelos han surgido en la década de los noventa. Asimismo, se incluye el Cuadro de Mando Integral que, si bien constituye un modelo de gestión de una organización, está muy relacionado con los modelos de Capital Intelectual. La presentación de estos modelos se hará por orden cronológico.

2.2.1 Modelo Navigator de Skandia (L. Edvinsson, 1992-1996)

Se argumenta que la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor contable se debe al conjunto de activos intangibles que no refleja la contabilidad, pero que sí aprecia el inversionista en la estimación de los flujos futuros de caja que espera genere la empresa. Este enfoque establece que el valor de mercado de la empresa comprende el capital financiero y el capital intelectual.

El Capital Intelectual está constituido por Capital Humano y Capital Estructural. Asimismo, clasifica el Capital Estructural en Capital de Clientes y Capital Organizativo el que, a su vez, está compuesto por el Capital de Innovación y Capital de Procesos (ver Figura 5).

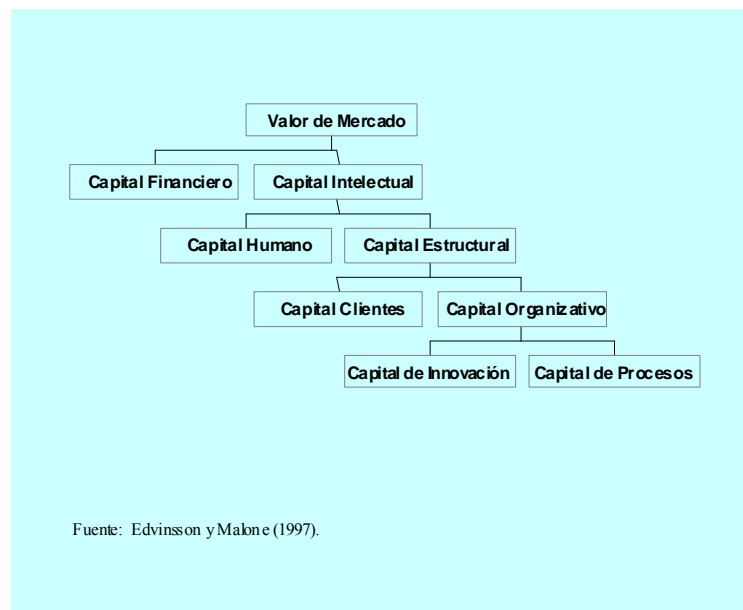


Figura 5.-Componentes del Valor de Mercado. Modelo Navigator

- El Capital Humano comprende los conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas, capacidad de innovación y generación de nuevas ideas, que poseen las personas que componen la organización, es decir sus competencias personales.
- El Capital Estructural, se refiere a los elementos relacionados con la infraestructura en la que se desenvuelven los conocimientos y la información, incluyendo los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar material intelectual.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

- El Capital de Clientes por su parte, es el valor de las relaciones con los clientes, que es el origen de donde parten los flujos de caja operacionales de la empresa.
- Capital de Innovación, incluye la capacidad de renovación de la organización y comprende los activos intangibles que posee la empresa, tales como patentes, derechos legales, experiencia, creatividad y otros, que le dan la posibilidad de mantener el éxito en el largo plazo mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Capital de Procesos, comprende los procesos de trabajo y soluciones técnicas que aprecian los clientes, agregando valor a la empresa.

La dimensión temporal del modelo se puede apreciar en su aplicación a la empresa Skandia, llamado Navigator Skandia (Ver Figura 6). Aquí se consideran cinco áreas focales, siendo su estructura como la de una casa. El triángulo superior es el **enfoque financiero**, muestra la historia, a través del Balance contable. Las paredes de la casa constituyen el Capital Intelectual, que indica el presente y las actividades de la empresa: **enfoque clientes** y **enfoque procesos** con el **enfoque humano** al centro. El piso del Capital Intelectual, las fundaciones de la casa, mira al futuro y está constituido por el **enfoque de renovación y desarrollo**.

En el corazón del modelo de Capital Intelectual Skandia, está la idea de que el verdadero valor de los resultados de una empresa, lo constituye su habilidad para crear valor sostenible, siguiendo la visión del negocio y su estrategia. (Edvinsson y Malone, 1997, pág. 17). Los indicadores de medición de este modelo se muestran en el Apéndice 1 (A)

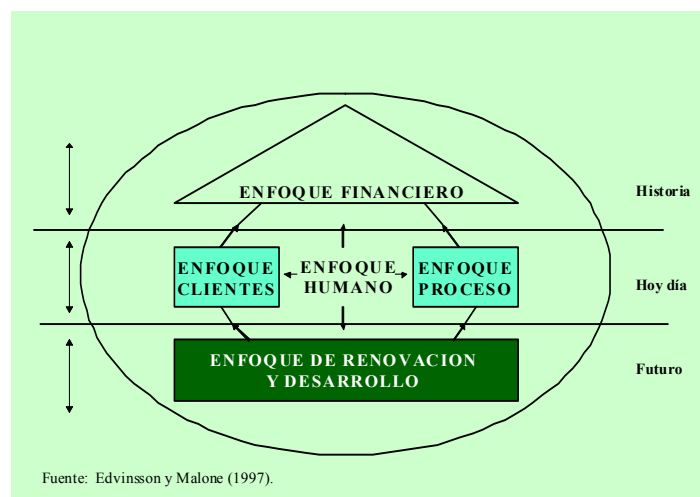


Figura 6.- Modelo Navigator Skandia

2. 2. 2 Modelo Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton (1992))

Este modelo es un esquema de gestión de una organización, sin embargo se ha incluido en este tema debido a los indicadores que contempla. Los mismos, como veremos a continuación, son relacionados a los diferentes componentes del Capital Intelectual.

En 1992 Kaplan y Norton se preguntaron si los indicadores financieros de corto plazo que permitía la contabilidad, eran suficientes para poder formular nuevas estrategias y gestionar procesos de innovación, y se llegó a la conclusión de que los estados financieros son insuficientes para esos propósitos. Pues tal como lo indica Lev (2000), la contabilidad reconoce, principalmente, los activos tangibles, y sus registros se hacen sobre la base de transacciones, las que a su vez son consideradas con criterio conservador (reconociendo las pérdidas esperadas, pero ignorando las ganancias esperadas); esta situación implica que los activos intangibles, principales actores de los procesos de innovación pasan a constituir gastos del período en que ellos se incurren.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) desarrollado por R.S. Kaplan y D.P. Norton (1992), establece un conjunto de indicadores, tanto financieros como no financieros y los interrelaciona en un esquema que permite ver la interdependencia entre los distintos elementos y su coherencia con la visión y estrategia de la empresa.

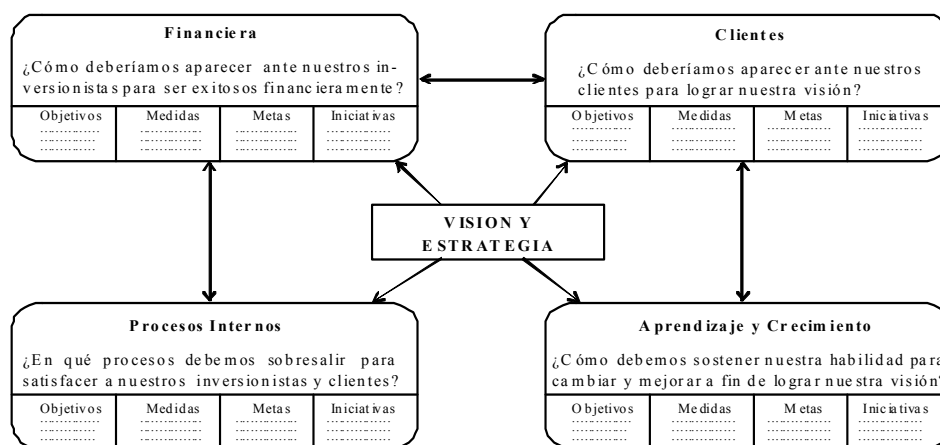
El modelo se estructura considerando cuatro bloques, que permitan a los gerentes mirar el negocio desde distintas perspectivas, que tienen asociados interrogantes básicas (ver Figura 7), estos son:

- Perspectiva financiera: ¿Cómo nos ven financieramente nuestros accionistas?
- Perspectiva de clientes: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- Perspectiva de procesos internos de negocios: ¿En qué debemos tener ventajas para satisfacer a nuestros clientes?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo podemos continuar para mejorar y crear valor?

La **perspectiva financiera** contempla medidas que indican a los inversionistas si sus recursos están siendo bien invertidos y, dentro de los riesgos que permitan a la empresa, seguir generando los flujos de caja que ellos esperan.

La **perspectiva de cliente** tiene por objeto identificar los valores relacionados con los clientes que incrementan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello es necesario definir el segmento de mercado objetivo y hacer un análisis del valor y calidad de los mismos.

La **perspectiva de procesos internos** considera la adecuación de los procesos internos de la organización con el fin de satisfacer a los clientes y conseguir su fidelidad, que finalmente resultará en beneficios financieros. En estos procesos se distinguen tres tipos de elementos: de innovación, de operaciones y de servicio posventa.



Fuente: Kaplan y Norton (1996).

Figura 7.- Visión y Estrategia desde Cuatro Perspectivas, según Kaplán y Norton (1996)

La **perspectiva del aprendizaje y mejora** comprende un conjunto de activos que dan a la organización la habilidad para aprender y mejorar. Estos activos se agrupan en:

- Capacidad y competencia de las personas.
- Sistemas que entregan información útil para el trabajo.
- Cultura y ambiente propicios para el aprendizaje.

Este modelo, que es una herramienta de gestión, tiene por finalidad relacionar los resultados financieros obtenidos en el pasado por la organización con indicadores no financieros de futuro diseñados sobre la base de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral incluye la dimensión temporal al conectar las acciones de hoy con las metas de mañana (Kaplan y Norton, 1996).

Por otra parte, también presenta, y tal como lo indica Erhvervs (1998, pp. 68), una dimensión dinámica al establecer un desarrollo positivo y considerar a los consumidores, procesos, capital de

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

innovación, como factores críticos que aumentan la productividad, calidad e innovación, los que estarán reflejados en algún momento en los resultados financieros.

Como otra fortaleza del Cuadro de Mando, se menciona (Bontis, 2000, p.33) que el hecho de requerir la participación de los ejecutivos en su construcción, desarrollando las cuatro perspectivas, el modelo permite:

- Establecer comunicación y relaciones con los otros ejecutivos logrando una adaptación estratégica de los objetivos de toda la organización.
- Retroalimentar y enseñar, actualizando los planes y estrategias.
- Trasladar la visión clarificando la misión y la estrategia de largo plazo a todos los miembros dentro de la empresa.

También se ha indicado (Bontis, 2000, pág.33) que el sistema sofisticado de mediciones contenidas en este modelo llega a ser un verdadero sistema de administración. Sin embargo, la amplia cobertura e información que se ofrece, podría estar revelando demasiada información relativa a la estrategia de la empresa dando “pistas” y referencias a los competidores.

La principal crítica que se hace a este modelo es que puede ser un poco rígido, en el sentido de que los factores de una perspectiva podrían generar impactos simultáneos con las otras, habiendo más de una dimensión en los activos intangibles. Asimismo, se considera que el ambiente externo está limitado a los clientes (Bontis, 2000, pp.33). Los indicadores de este modelo se muestran en el Apéndice 1(B).

2.2.3 Modelo West Ontario (Bontis, 1996).

Nick Bontis es autor de una investigación que estudia las relaciones causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual (el capital humano, capital estructural y capital relacional). Su modelo establece que el **capital humano** (competencias personales controladas por la empresa), es el factor que explica el nivel de desarrollo del **capital estructural** (estructura interna de la

organización) y, del **capital relacional** (colaboraciones externas que mantiene la empresa); los cuales generan los resultados empresariales y su **desempeño** (Ver Figura 8).

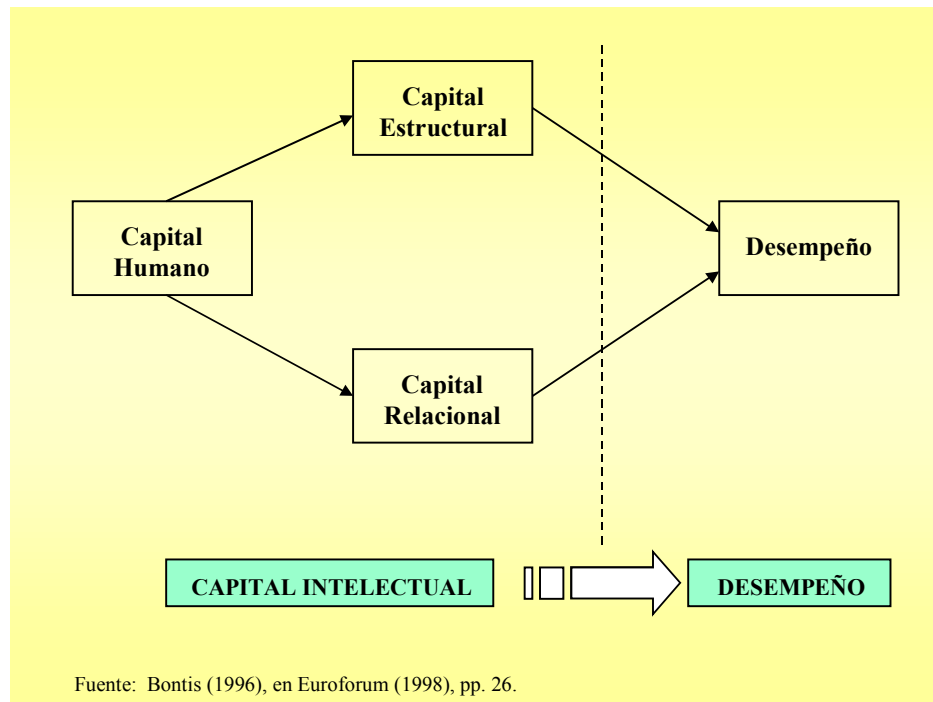


Figura 8.- Modelo West Ontario

La principal aportación de este modelo es señalar que el capital humano es un factor explicativo e importante de los otros componentes del capital intelectual y, por lo tanto, los resultados que genere la empresa van a depender, fundamentalmente, de la cualidad de sus recursos humanos, insertos en el capital humano, y la gestión de ellos. Este modelo no propone indicadores de medición.

2.2.4 Modelo Technology Broker (Brooking, 1996).

Annie Brooking, parte del mismo concepto que el modelo de Skandia (Euroforum, 1998, pág. 82), en el que el valor de mercado de una empresa es igual a la suma de los activos tangibles del Capital Intelectual.

En este modelo, el Capital Intelectual está constituido por **Activos de Mercado; Activos Humanos; Activos Propiedad Intelectual y Activos de Infraestructura** (Ver figura 9), los que deben estar en concordancia y dirigidos a la consecución de los objetivos expuestos en el plan estratégico de la empresa.

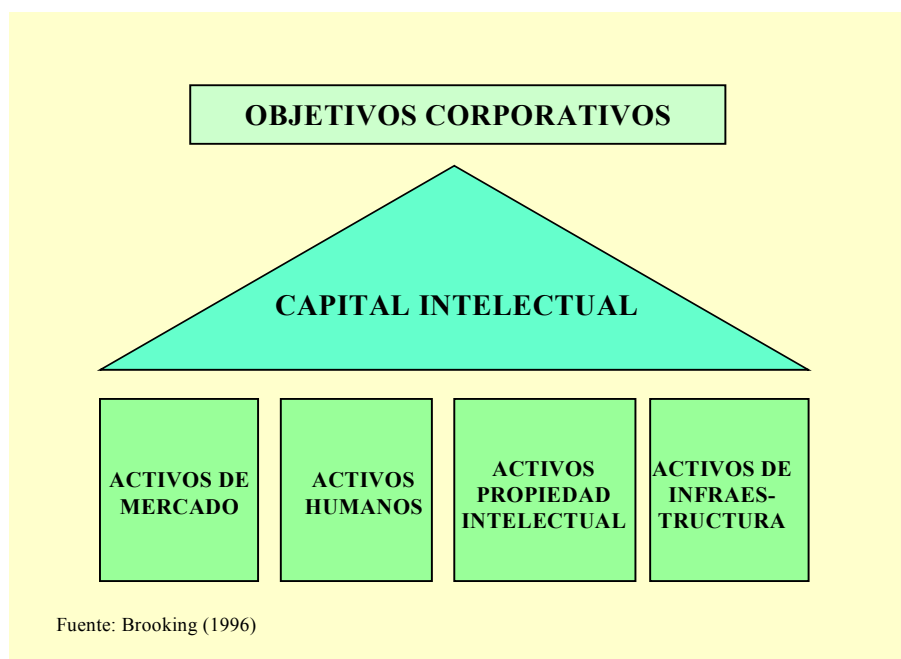


Figura 9.- Modelo Technology Broker

Activos de Mercado: son los intangibles que dan unas ventajas competitivas a la empresa, tales como: marcas, clientes (su lealtad, red de distribución), imagen de la empresa. En caso de fusiones y adquisiciones, esos activos son apreciados y constituyen parte del valor de la empresa adquirida.

Activos Humanos: la autora establece la gran importancia que tienen las personas en las organizaciones, por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Se indica que el trabajador del tercer milenio, será un trabajador del conocimiento con capacidad de aprender continuamente. En este bloque se consideran los siguientes elementos: aspectos genéricos, educación (base de los conocimientos y habilidades generales); formación profesional (capacidades necesarias para el puesto); conocimientos específicos (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas, objetividad, estilo de pensamiento, factores emocionales, capacidad de colaboración, etc.).

Activos de Propiedad Intelectual: constituyen el valor que proporcionan a la empresa la exclusividad de explotar un activo intangible tales como una patente, marca, fórmula, derechos de diseño.

Activos de Infraestructura: comprenden las tecnologías, métodos, procesos que permiten que la organización funcione. En este grupo, se incluyen valores intangibles como los siguientes: filosofía del negocio (la forma que sus líderes entienden el negocio); la cultura de la organización, que podría ser un activo o un pasivo en función de lo alineada que esté con la filosofía y objetivos de la empresa; los sistemas de información existentes y como se están utilizando; las bases de datos que posee la empresa (conocimiento factible de extender a toda la organización).

Si bien es cierto, que este modelo no plantea indicadores cuantitativos, su forma de operar es a través de cuestionarios que permiten, por una parte, hacer un diagnóstico (20 preguntas) del estado del capital intelectual y, por otra parte, auditar la información relacionada con cada una de las áreas que componen el modelo (activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual y activos de la infraestructura). Algunas preguntas de diagnóstico y de auditoría de los componentes del capital intelectual, que ofrece este modelo, se muestran en el Apéndice 1 (C).

Se considera (Bontis, 2000, pp.17) que este modelo ofrece una buena caja de herramientas para asignar valor, ayudar a identificar y generar el Capital Intelectual en las organizaciones.

Su principal debilidad es que se debe hacer un gran esfuerzo para inferir valores monetarios de los activos desde los resultados cuantitativos de los cuestionarios.

2.2.5 Modelo Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996)

El modelo planteado por Hubert Saint-Onge en el Canadian Imperial Bank, estudia la relación entre el Capital Intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. El autor no cuantifica numéricamente el capital intelectual de las empresas, más bien su preocupación está en explicar cómo, a través de sus componentes, puede generar un mayor valor para la empresa y sus accionistas. Este modelo no propone indicadores de medición.

El fundamento del Capital Intelectual es el conocimiento, el cual se puede clasificar en:

- Conocimiento explícito, que se encuentra en papeles, libros, información, etc. y
- Conocimiento tácito, que está dentro de las personas, como la intuición, creencias, valores personales.

El conocimiento tácito, al no estar estructurado no se puede comunicar fácilmente; sin embargo tiene impactos en los elementos que componen el Capital Estructural de la firma, que son los siguientes:

- Sistemas: establecen los procesos de información, comunicación, decisiones y, de como se obtienen los productos o servicios y capital, en una organización.
- Estructura: comprende las funciones, responsabilidades, la posición y relaciones entre los miembros de una organización.
- Estrategia: establece los mecanismos que desarrolla la organización para lograr sus metas.
- Cultura: comprende los valores y normas de la organización, los conocimientos compartidos y la conducta de sus miembros.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

Siendo el conocimiento la base de este modelo, es importante conocer y comprender cómo se genera y hacia dónde fluye. Tal y como se aprecia en la figura 10, el aprendizaje comienza en el nivel **individual** de cada miembro que conforma la organización. Al existir traspasos de esos conocimientos en grupos de personas, se puede hablar de **aprendizaje en equipo**, que puede involucrar a pocas personas hasta un departamento completo. La transmisión del conocimiento, entre grupos, genera finalmente el **aprendizaje organizacional**, el cual se llevará al cliente, constituyendo el **aprendizaje del cliente**. De esta forma, incentivando la creación de conocimiento, su disseminación entre las empresas y haciendo que éste fluya desde el individuo al cliente, se lograrán nuevas y mejores atenciones a los clientes.

Este modelo, divide el Capital del Conocimiento (Capital Intelectual) en cuatro bloques: Capital Financiero, Capital Clientes, Capital Estructural y Capital Humano y los relaciona con tipos de aprendizaje (de Clientes, Organizacional, en Equipo, Intelectual). Se plantea un proceso secuencial en que el Capital Humano determina el Capital Estructural, que influye en el Capital Clientes y que llega al Capital Financiero (Ver Figura 10)

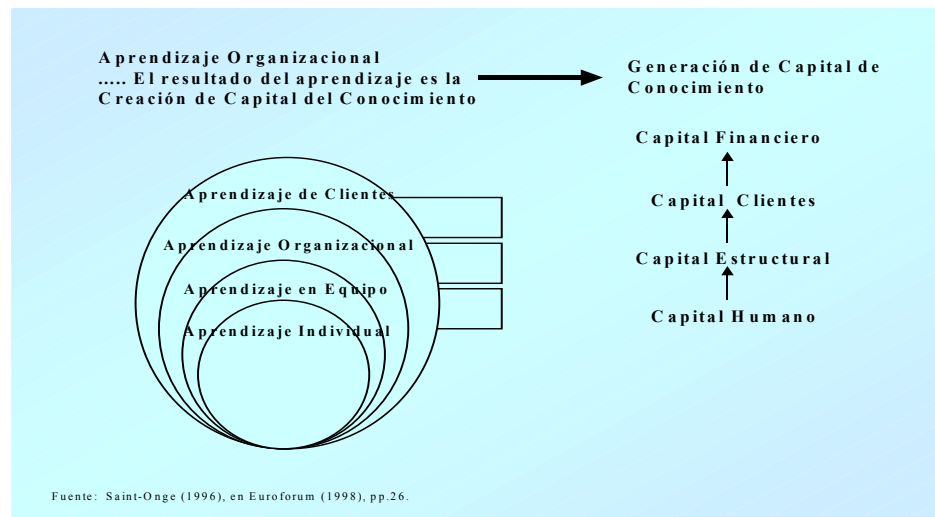


Figura 10.- Modelo Canadian Imperial Bank

2.2.6 Modelo Capital Intelectual de Roos *et.al.* (1997)

Este modelo indica que el valor de una compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero) y, de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). El Capital Intelectual comprende: el Capital Humano y el Capital Estructural, con tres subdivisiones cada uno, tal como se aprecia en la Figura 11.

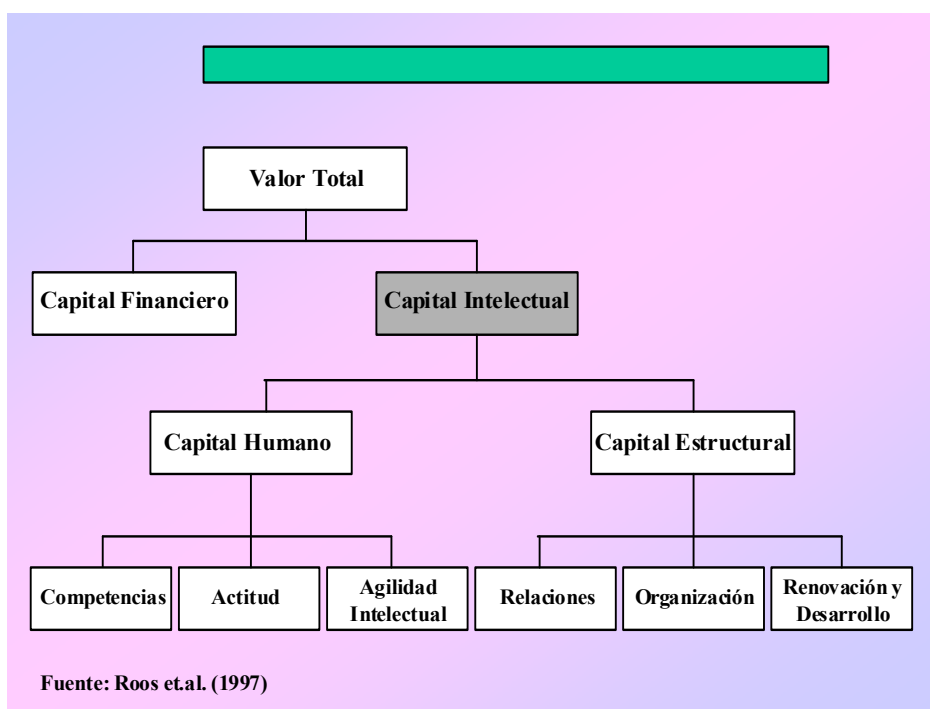


Figura 11.- Árbol de Configuración de Valor

Además de identificar los componentes del Capital Intelectual (stock de recursos intangibles), este modelo establece la relación que hay entre ellos: los flujos de Capital Intelectual, tal y como se puede ver en la figura 12.

Estas relaciones se potencian entre sí, por lo que se considera que un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización, y que cuánto más se usa, más Capital Intelectual se crea.

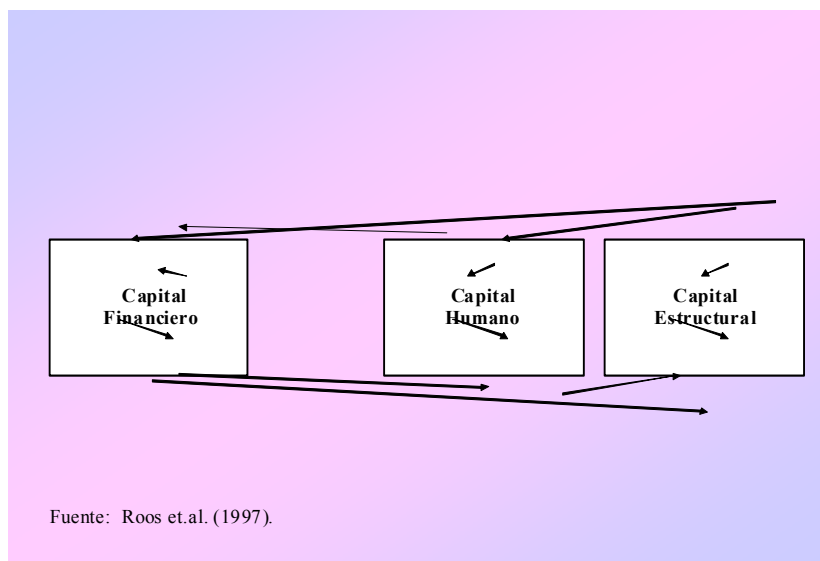


Figura 12.- Flujos de Capital Intelectual

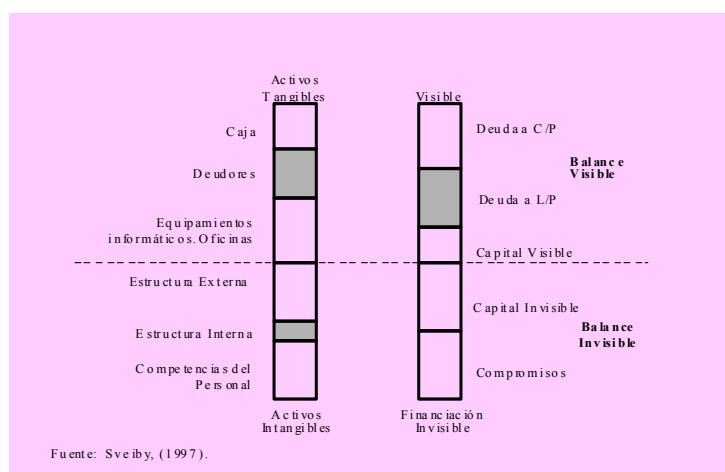
2. 2.7 Modelo Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)

En 1986 aparece la primera teoría sobre las “*organizaciones del conocimiento*” elaborada por Sveiby y, en ese mismo año, el autor diseña el primer formato de indicadores no financieros para informes externos, el “*reporte Konrad*” (Marrero, 2001). En 1989 escribió “*The Invisible Balance Sheet*” (Sveiby, 1997a) en la Universidad de UMCA de Suecia. Este escrito constituye la base de lo que sería, posteriormente, su modelo de medición de intangibles, en “*Intellectual Assets Monitor*” que se presentó en 1997.

Sveiby (2001) fundamenta la importancia de los intangibles y su existencia, en la diferencia que existe entre el valor de mercado de las acciones de una empresa y el valor de libro de las mismas.

El modelo de medición de activos intangibles monitor, diseñado por Karl Erik Sveiby (1997), considera que el Balance tradicional de una empresa sólo contempla los activos tangibles, pero hay una parte de activos invisibles que el mercado aprecia. Estos activos invisibles, que constituirían el capital intelectual, se clasifican en: **estructura interna, estructura externa y competencia del personal** de la empresa (ver figura 13).

- **Competencias del Personal.** Esta categoría comprende las competencias de los profesionales de la organización como son: planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
- **La Estructura Interna.** Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, altura organizativa, como también las personas que se encargan de mantener dicha estructura.
- **La Estructura Externa:** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.



Fuente: Sveiby, 1997

Figura 13.- Modelo del Monitor de los Activos Intangibles

Este modelo está diseñado sobre la base de que las personas son las únicas generadoras de utilidades en una organización y son las encargadas de crear la estructura interna (conocimiento estructural de la organización: patentes procesos, modelos, cultura de la organización) y la externa (relación con los clientes, proveedores; marcas comerciales; imagen de la empresa). Sveiby (2001) argumenta que en la economía del conocimiento, las personas no deberían ser consideradas como costes, sino más bien son creadoras de ingresos y, el conocimiento o competencia de ellas son fuentes de creación de riqueza.

La medición del Capital Intelectual, en este modelo, se efectúa a través de indicadores que se eligen de acuerdo con la estrategia de cada empresa. Los indicadores de este modelo se muestran en el Apéndice 1 (D).

2.2.8 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998)

Este modelo desarrollado por el profesor E. Bueno, considera que el Capital Intelectual, es *“el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangibles que permiten crear y sostener la ventaja competitiva”*.

La *“competencia esencial”* de la empresa está compuesta (Bueno y Morcillo, 1997) por tres elementos que conforman cada una de las competencias básicas distintivas:

- Las actitudes o voluntades.
- Los recursos o activos intangibles, incluidos los conocimientos explícitos incorporados a los activos empresariales.
- Las capacidades dinámicas que incluyen los conocimientos tácitos, habilidades, destrezas y experiencias.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es generar aquellas competencias esenciales, es decir “lo que quiere, sabe y puede hacer especialmente bien una organización, de cara a la obtención de unas ventajas competitivas sostenibles”.

Las mencionadas competencias esenciales son la resultante de la sabia integración de las competencias básicas distintivas que controla la empresa y que suelen ser de origen personal, tecnológico, organizativo y estratégico. Bueno (1998) en un esfuerzo de integración del enfoque de competencias con los planteamientos propios del Capital Intelectual propone el siguiente modelo (Figura 14).

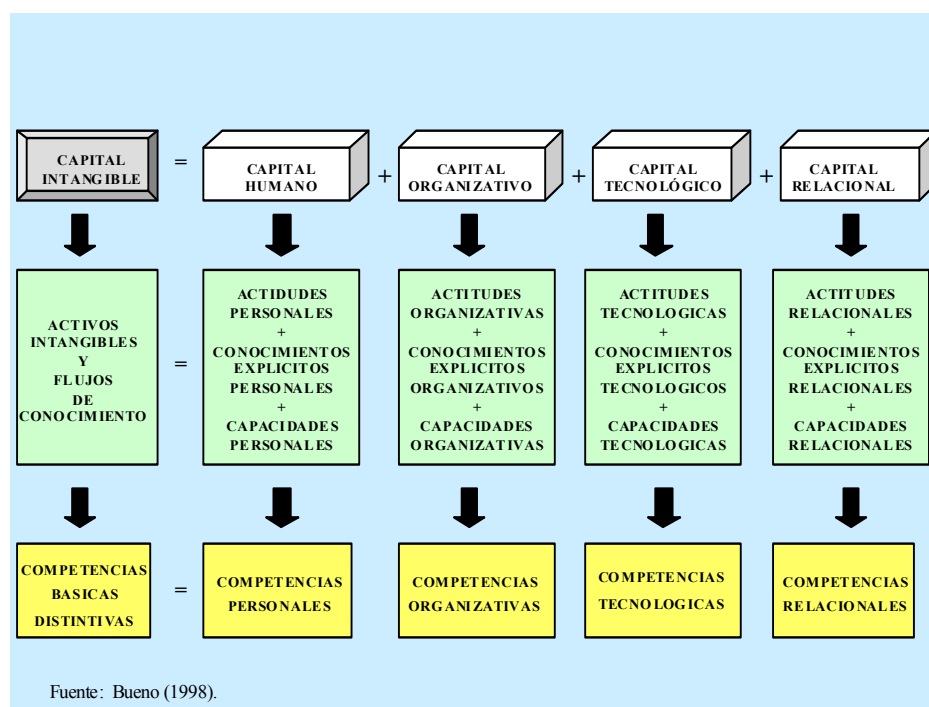


Figura 14.- Estructura y función del Capital Intelectual

Este modelo (Bueno, 1998) establece, tal como se aprecia en la Figura 14, que el Capital Intelectual (CI) es igual a la suma de sus competencias básicas, que se encuentran comprendidas

en el Capital Humano (CH), Capital Organizativos (CO), Capital Tecnológico (CT) y Capital Relacional (CR).

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Una competencia básica distintiva se compone de tres elementos

$$CBD = A + C_o + C_a$$

Siendo:

C B D = Competencia básica distintiva

A = Misión, reto, voluntad

C_o = Recursos

C_a = Capacidades dinámicas o habilidades

Asimismo, este modelo, según su autor, ofrecería pautas para: identificar el papel estratégico de cada competencia básica distintiva y de cada uno de sus componentes; conocer los valores que las personas incorporan a la organización; cómo crear nuevos conocimientos a partir de los conocimientos explícitos y tácitos que hay en la empresa; lograr el desarrollo de capacidades para mantener ventajas competitivas sostenibles; comunicar e integrar ideas, valores, resultados; comprender colectivamente y liberar los flujos a través de la organización, creando la cultura para constituir la empresa en una “organización inteligente”.

Este modelo no contempla indicadores propios para medir el Capital Intelectual, pero sí toma en consideración la propuesta de indicadores ofrecida en el modelo Intelect.

2.2.9 Modelo Intelect (Euroforum, 1998)

El modelo Intelect, patrocinado por el Instituto Universitario Euroforum, y con la participación de académicos y de la consultora KPMG, tiene por finalidad tratar de hacer visible las competencias

esenciales de que disponen las organizaciones, mediante la **identificación, estructuración y medición de los elementos intangibles** que agregan valor a la empresa (Euroforum, 1998, pp.23), complementando el Balance visible con un Balance invisible, a fin de entregar una información relevante para la toma de decisiones y facilitar la información a terceros sobre el valor de la empresa (perspectiva externa).

Aún cuando algunas empresas puedan no estar interesadas en dar a conocer sus activos intangibles, deben intentar medirlos si desean mejorar su gestión (perspectiva interna). Asimismo, el modelo pretende informar sobre la capacidad que tiene la organización de generar resultados sostenibles y de crecimiento en el largo plazo.

Es condición necesaria para la aplicación de este modelo, que en la empresa exista una estrategia clara y compartida y que los indicadores del modelo estén en la dirección del logro de los objetivos estratégicos de la organización. Lo anterior indica que este modelo es de índole personalizado y mide lo que cada empresa considera importante.

Como consecuencia del punto anterior, se ha definido un esquema general completo y flexible, para que cualquier organización pueda adaptarlo a sus necesidades.

Otras características de este modelo son:

- La medición de sus elementos no solo se hace por los valores que ellos alcanzan, sino también por los procesos que los generan; con lo cual es posible generar nuevos intangibles que incrementan el valor de la empresa.
- Visión sistémica del modelo en que la generación de valor en el tiempo se produce a través de la interacción de los distintos elementos del modelo.
- La aplicabilidad del modelo lleva a un equilibrio entre el rigor conceptual, sencillez de comprensión y su fácil aplicación.
- La combinación de distintas unidades de medida que conlleva el modelo permite valorar cuantitativamente algunos elementos y otros en forma cualitativa.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

El modelo contempla tres bloques como componentes del Capital Intelectual: **Capital Humano**, **Capital Estructural** y **Capital Relacional**; para cada uno de ellos se establecen los elementos que lo componen, expresados en un contexto temporal de presente y de futuro (ver Figura 15).

El **Capital Humano** alude a las competencias actuales (conocimiento explícito o tácito útil para la empresa) que poseen sus trabajadores y a su **capacidad para** aprender y crear nuevo conocimiento.

El **Capital Estructural**, incluye el conocimiento sistematizado, explicitado e internalizado por la organización que es de su propiedad: (sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, procesos de trabajo, patentes, sistemas de gestión, etc.). Un amplio Capital Estructural facilita el flujo de conocimiento y facilita la productividad.

El **Capital Relacional**, contempla el conjunto de relaciones que mantiene la empresa con el exterior y que son valiosos para ella. La calidad de los nexos que mantiene la empresa con sus clientes, sus proveedores, competidores, etc., le pueden ayudar, por ejemplo, a incrementar sus ventas, generar nuevas ideas para desarrollar innovaciones, perfeccionar sus procesos internos, todo lo cual implicará una creación de valor.

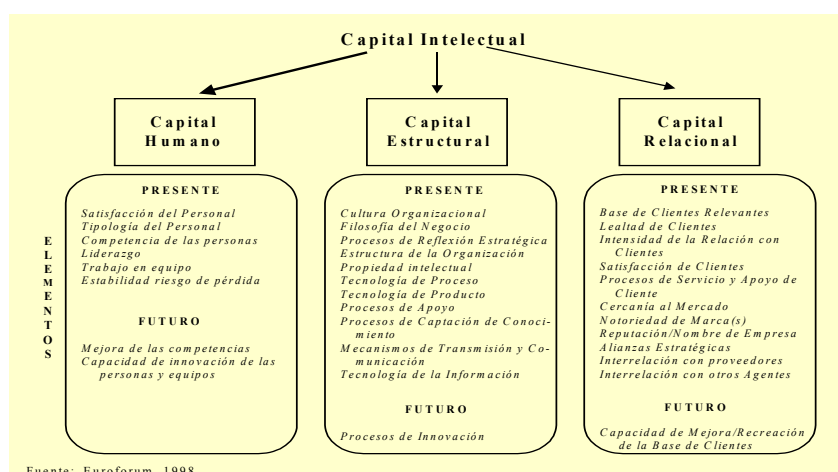


Figura 15.- Modelo Intellect

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

El presente modelo observa también distintas dimensiones:

- Presente y futuro.
- Elementos internos y externos.
- Flujo y stocks, el concepto de Capital Intelectual (Stocks) y hay una concepción dinámica de los procesos entre los distintos bloques componentes del Capital Intelectual.
- Explicito y Tácito, el modelo contempla ambas formas de conocimiento.

Si bien una de las características del modelo Intellect es que sea personalizado y sus indicadores sean “lo más específicos posibles para cada empresa” (Euroforum, 1998, pp. 33), las mediciones que se proponen pueden servir de guía para distintas empresas. (ver Apéndice 1, E)

2.2.10 Modelo Nova (1999)

Este modelo que tiene por objeto medir y gestionar el Capital Intelectual en las organizaciones, fue diseñado por el Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana (Camisón, 1999). Se considera que el capital intelectual está constituido por los activos intangibles que genera o generarán en el futuro, valor a la empresa.

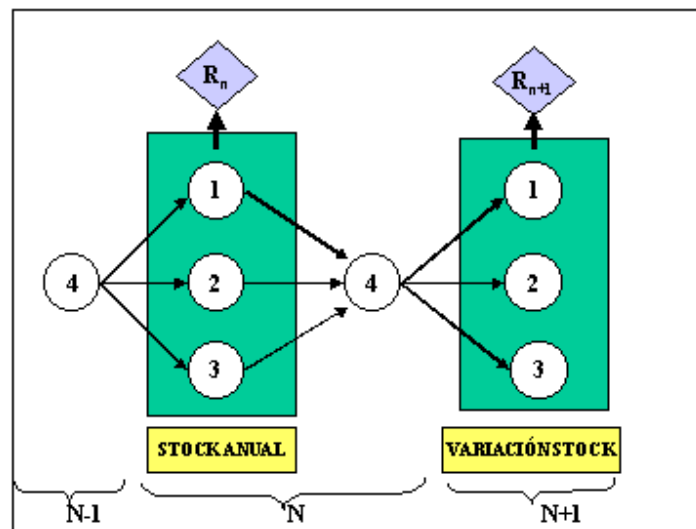
El modelo divide el capital intelectual en cuatro bloques:

1. **Capital humano:** Incluye aspectos tales como: los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) que poseen las personas en la empresa, experiencia, estabilidad en el trabajo, habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, etc..
2. **Capital organizativo:** Comprende los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización:
 - a. -Ideas explicitadas de propiedad intelectual (patentes, marcas)
 - b. -Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de

fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, sistemas de gestión, estándares de calidad).

- c. -Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).
3. **Capital Social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno, sus clientes, proveedores, etc..
4. **Capital de Innovación y de Aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

Una característica distinta con respecto a otros modelos es que permite calcular, la variación de Capital Intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo y apreciar el efecto que tiene esa variación en cada bloque. (ver Figura 16)



Fuente: Camisón, C. et al.

Figura 16.- Modelo Nova

Donde:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Social
4. Capital de innovación y de Aprendizaje

Cada uno de los bloques comprende un conjunto de activos intangibles que ayudarán a generar los indicadores pertinentes a cada empresa (ver Apéndice 1 F).

2.2.11 Modelo Intellectus (CIC, 2003)

El modelo de Capital Intelectual Intellectus, fue desarrollo por investigadores del centro de investigaciones sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) del Instituto de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid, dirigidos por el profesor Eduardo Bueno.

Este modelo toma como punto de referencia el modelo Intellect (Euroforum 1998); que establece tres componentes de Capital Intelectual: Capital Humano, Capital estructural y Capital Relacional y, desagrupa el Capital Estructural en Capital Organizativo y Capital Tecnológico. Asimismo, divide el Capital Relacional en: Capital Negocio y Capital Social.

Las definiciones de los aspectos que agrupan las nuevas clases de Capital citadas en este modelo (IC, 2003) son:

- Capital Organizativo: es el conjunto de intangibles que estructuran y desarrollan eficaz y eficientemente la actividad de la organización. Sus elementos son: la cultura, la estructura, el aprendizaje organizativo y los procesos en que se apoya la actividad productiva de la organización.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

- Capital Tecnológico: comprende los intangibles de base técnica o vinculados al desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de operaciones de la organización, que son responsables de obtener productos con atributos específicos, generan procesos productivos eficientes y avance en la base del conocimiento para futuras innovaciones. Los elementos que componen el Capital Tecnológico son: el esfuerzo en I+D+i, la dotación tecnológica, la propiedad intelectual e industrial y, los resultados de la innovación.
- Capital Negocio: indica el valor que representa para la organización, las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados a su actividad empresarial. Los elementos básicos de este Capital son: las relaciones con clientes, relaciones con proveedores; relaciones con accionistas, relaciones con instituciones reguladoras e inversores, las relaciones con aliados, con competidores y las relaciones con instituciones de promoción y mejora de calidad.
- Capital Social: contempla el valor que representa para la organización las relaciones que ella mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad. Los elementos del Capital Social son: las relaciones con instituciones de la Administración Pública; las relaciones con los medios de comunicación e imagen corporativa; relaciones con la defensa del medio ambiente; relaciones sociales y, la reputación corporativa.

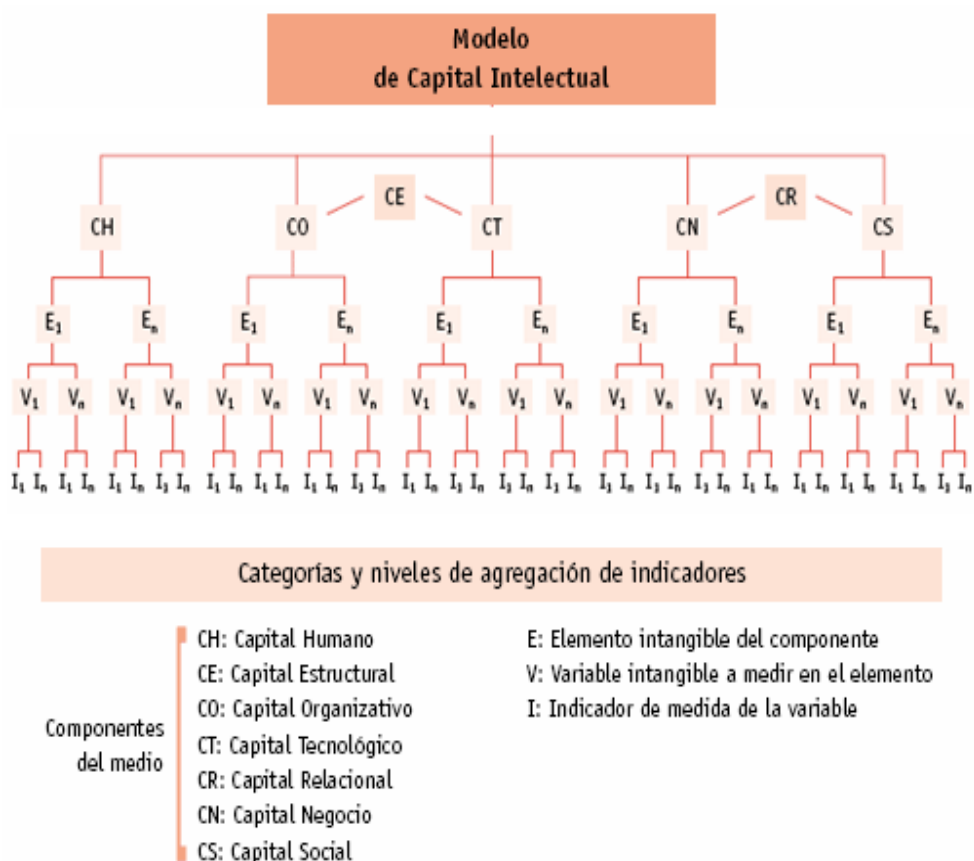
La estructura del modelo Intellectus (ver Figura 17) comprende:

- Sus componentes, que agrupan a los diferentes activos intangibles en función de su naturaleza y por tipo de Capital (Capital Humano; Capital Estructural, que agrega el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico; Capital Relacional integrado por el Capital de Negocio y el Capital Social).
- Los elementos que constituyen grupos homogéneos de activos intangibles asociados a cada uno de los componentes del Capital Intelectual

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

- Las variables que son los activos intangibles que integran y explican cada uno de los elementos que incluyen los componentes del capital intelectual.
- Los indicadores que son los instrumentos de valoración de los activos intangibles expresados en diferentes unidades de medida.

En consecuencia, el modelo se estructura en cinco Componentes, veintidós Elementos, sesenta y tres Variables y doscientos setenta y tres Indicadores,



Fuente: IADE-CIC (2002)

Figura 17.- Modelo Intellectus

Este modelo, a nuestro entender es muy útil para identificar y revisar en una empresa los componentes del Capital Intelectual que posee, una especie de “lista de chequeo”, sin embargo la enorme cantidad de indicadores que ofrece podría dar lugar a confusión y requerir de un gran trabajo en su análisis.

2.2.12 Modelo Balance Intelectual (2005)

Este modelo diseñado por Rodríguez Antón *et al.* surgió al aplicar un esquema de Capital Intelectual al sector Hotelero. Teniendo presente los modelos Intelect, Intellectus., su propuesta contempla cinco capitales: humano, organizativo, tecnológico, relacional de negocio y contextual (comprende los intangibles que surgen de las actuaciones que un hotel realiza con el resto de los agentes sociales que están en su entorno); incluye asimismo dieciocho elementos y ciento seis indicadores.

Para el cálculo del Capital Intelectual se hace un paralelismo con el Balance de la Contabilidad Financiera, donde el Patrimonio de una empresa se puede calcular como la diferencia entre sus Activos y sus Pasivos (deudas). El Patrimonio correspondería al Capital Intelectual y se mediría por diferencia entre los Activos Intangibles y los Pasivos Intangibles existentes en una organización, en este caso un hotel. El modelo se fundamenta en que las mediciones de los Activos y Pasivos Intangibles se pueden hacer en la forma más objetiva posible

Los Pasivos Intangibles están constituidos por los valores de los indicadores de medición de los diferentes tipos de capitales que no ha cumplido o dejado de hacer la organización.

Al cuantificar la diferencia entre el valor total de los Activos Intangibles y de los Pasivos Intangibles, se puede generar un Capital Intelectual Positivo o deficitario.

La concepción de cálculo del Capital Intelectual en este modelo es fácilmente comprensible, pues el Balance Contable es muy conocido; sin embargo el resultado que se obtendrían de él sería, desde nuestra óptica, muy impreciso. Pues los diversos indicadores (ciento seis), asumiendo que

sean adecuados al objeto que se desea medir, tienen distintas unidades de medida en gran parte cualitativas y luego al agregarlas habría que transformarlas en una unidad común, generando un segundo grado de imprecisión.

2.3 Modelos de medición global del Capital Intelectual a nivel de la organización

En este grupo se indican los modelos de Capital Intelectual que señalan unas mediciones globales a nivel de la organización

2.3.1 Razón Mercado/Libro

Se asume que el valor de mercado de una sociedad (precio de mercado de una acción, multiplicado por el número de acciones en circulación), reflejaría el valor de los activos tangibles más los activos intangibles. El valor de libro o contable indica el valor de los activos tangibles, por lo tanto la diferencia entre el valor de mercado y el valor de libro de la empresa, daría una medida del valor del capital intelectual. Sin embargo, esta medición tendría algunas limitaciones (Steward, 1997, pp.224):

- Los precios de mercado de las acciones son volátiles y afectados por factores económicos que no necesariamente están relacionados con los activos tangibles e intangibles de la empresa.
- Los valores de libro de los activos tangibles, por su parte, representan costes históricos depreciados, que raramente coinciden con su verdadero valor de generador de ingresos.
- Al entregar, este enfoque una cifra global, surge la interrogante de ¿Qué puede hacer un gerente o un inversionista con esa información?. Por lo tanto, más que la diferencia entre el valor de mercado y de libro, se considera más apropiado el cálculo de la razón (división) entre esos valores (Steward, 1997, pp. 224).

En este sentido, un estudio hecho para 148 empresas españolas y 289 empresas farmacéuticas del resto del mundo para los años 1990-1996 (Cañibano et.al., 2000b), mostró que las empresas con alto nivel tecnológico tenían más alta razón Mercado/Libro (2,32) que las con menor nivel

tecnológico (1,38). Lo que podría estar indicando que el mercado valora algo más que las cifras contables de una empresa y, que las inversiones en I+D serían importantes para los inversionistas.

2.3.2 Modelo de la “q” de Tobin

La “q” de Tobin fue creada originalmente para establecer decisiones de inversión independientes de factores macroeconómicos, tal como las tasas de interés. El razonamiento de Tobin estaba fundamentado en que una empresa probablemente va a invertir si un activo vale más que su coste de reemplazo. Al revés, es improbable que compre más de un activo cuando este último valga menos que su coste de reemplazo.

La “q” de Tobin, se calcula dividiendo el valor de mercado de una sociedad por el valor de reemplazo de sus activos.

La “q” de Tobin, además, ha sido empleada como una forma de medir rentas monopólicas (Lindenberg y Ross, 1981, pp. 3); argumentando que para una firma competitiva, se podría esperar una “q” cercana a uno, mientras que empresas con un creciente poder de monopolio (habilidad para ganar una rentabilidad superior a la de una empresa competitiva), su “q” debería aumentar. Si la “q” de una empresa es mayor que 1, su valor de mercado está en exceso de su coste de reemplazo

Si hay libertad de entrada en una industria, otras empresas podrían incorporarse a ella, comprando el mismo capital que la empresa existente, lo que haría bajar el precio de mercado de esas acciones, descendiendo su “q” a 1. Similarmente, empresas reguladas tienen “q” cercano a uno, pues no ganarían rentas de monopolio. En cambio, empresas monopolísticas que están en industrias con barreras de entrada y no reguladas adecuadamente ganarían rentas monopólicas con retornos sobre el capital empleado en exceso a los normales. El mercado capitalizará estas rentas y el valor de mercado de la empresa será mayor que el coste de reemplazo de sus activos, siendo en esta forma “q” mayor que uno.

Aún cuando la “q” de Tobin no fue ideada inicialmente para medir el Capital Intelectual, Stewart (1997), Bontis (1999) y otros autores han indicado que esta medición podría actuar como un “proxy” para cuantificar el Capital Intelectual de una organización.

Stewart (1997) es crítico en señalar que la “q” de Tobin no es una medida robusta para cuantificar el Capital Intelectual de una empresa, pues los precios de mercado de las acciones que inciden en esa medición, son volátiles, lo que está fuera del control de la administración de una empresa. Sin embargo, considera que la “q” de Tobin podría ser significativa, como un medio de comparación entre empresas, de su capital intelectual. Asimismo, por el hecho de considerar el valor de reemplazo de los activos, estaría neutralizando las distintas políticas de depreciación en las empresas cuando se hacen comparaciones entre ellos.

También es claro que podría haber grandes diferencias de la “q” de Tobin entre las empresas, que no tienen relación con el capital intelectual (Bontis, 2000 pp. 27) y habría que ser cuidadoso en hacer inferencias con esta medición. Por ejemplo, los activos de una empresa podrían ser muy antiguos, teniendo bajos valores de reposición, generando altos valores en esta medición.

2.3.3 Modelo Ante Pulic (2000)

Pulic (2000) ha diseñado un modelo contable para medir el capital intelectual sobre la base de dos premisas:

- El valor del capital intelectual obtenido sobre la base del valor de mercado, no es factible de usar en empresas, cuyas acciones no son negociables en el mercado.
- Asimismo, no hay un adecuado sistema de monitoreo de eficiencia de las actividades realizadas por los trabajadores, para indicar si su potencial está dirigido a la creación o destrucción de valor de la empresa.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

El modelo propuesto por Pulic (2000), para medir el Capital Intelectual, está definido en varias etapas:

- Calcular la diferencia (VA) entre los ingresos generados desde la venta de los productos de la empresa (OUT) y los insumos (IN) que contiene todos los gastos, que genera la empresa:

$$VA = OUT - IN$$

- Establecer si eficientemente se ha agregado ese valor VA, para ello se divide este importe por:

- a) El valor de capital físico y financiero empleado (CE),

$$VA/CE = VACA, \text{ y}$$

- b) Los costes de la mano de obra (H.C.)

$$VA/HC = VAHU$$

El valor VACA es un indicador del valor que se agrega por cada unidad de activo tangible. El valor VAHU muestra cuanto valor fue creado por cada unidad monetaria gastada en los trabajadores.

- El próximo paso es averiguar lo exitosa que ha sido la participación del capital estructural en la creación de valor. Siguiendo a Edvinsson (1997), el capital estructural (S.C.) es igual a la diferencia entre el capital intelectual y el capital humano. La tercera relación está dada por el cociente² entre el capital estructural y el valor agregado

$$SC/VA = STVA.$$

- Posteriormente, se calcula la habilidad del capital intelectual como un todo, (la suma del capital físico y financiero, el capital humano y el capital estructural, empleados) para crear

² Esta relación es diferente a las anteriores, pues el HC y SC, están en relación inversa en lo que a creación de valor se refiere

valor a la empresa, Esto se lograría agregando los coeficientes antes calculados (VACA, VAHU y STVA), obteniendo así el valor agregado del coeficiente intelectual (VAIC+m).

Este coeficiente y sus desagregados, permiten analizar el comportamiento en el tiempo del capital intelectual y sus componentes de la creación de valor de una empresa.

2.3.4 Modelo Knowcorp

Ken Standfield (1999) indica que hay dos principales maneras de medir los activos del conocimiento: subjetiva y objetivamente. Su modelo de medición del Capital Intelectual ofrece elementos objetivos, considerando que los activos intangibles no son realmente intangibles y que ellos son meros costes tangibles potenciales con ingresos tangibles potenciales. El reconoce que cada uno de los miembros del staff de una empresa contribuye a la generación de ingresos.

Este modelo mide el importe neto de “efectividad operacional” (OE) que generan los ejecutivos de una empresa. Para ello, define el Tiempo Organizacional (T) como la cantidad de tiempo productivo agregado de los ejecutivos, dejando fuera del tiempo contratado: las vacaciones, días de enfermedad, ausentismo. Este valor lo multiplica por lo que llama la efectividad operacional (E), es decir, la contribución en unidades monetarias que en promedio hacen los ejecutivos por cada hora en efectividad (o productividad) a la organización. A ese producto se le restan los costes (O) que representan la estructura tangible: los salarios; gastos de publicidad, comercialización, administración, ventas, acuerdo, etc. Estos conceptos llevan a la siguiente ecuación:

$$(T \times E) - O = OE$$

Esta fórmula mostraría, en opinión del autor, los ingresos ajustados (T x E) menos los gastos (O), lo que en definitiva representaría un valor similar a la utilidad calculada por los métodos convencionales. La única diferencia está en el concepto de “ingresos contribuidos por los empleados”.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

El objeto del modelo es establecer la eficiencia exacta del capital humano de la empresa.

Se asume que las empresas están estructuradas sobre la base del conocimiento, que la principal oferta de estos insumos de producción es el conocimiento que poseen los ejecutivos y que la nueva información se entrega a ellos. Hay un riesgo en que ese potencial y actual conocimiento sea erosionado si la oferta de información es corrupta.

Por otra parte, la infraestructura de la empresa (capital estructural) ayuda a la generación de información y conocimiento. El mercado reconoce los esfuerzos de la empresa y recompensa (utilidades) o penaliza (pérdidas) sus habilidades de procesar conocimiento.

También, se reconoce la importancia de la producción de tecnologías en la empresa, como generadora de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, se establece que el capital de clientes es el “*resultado natural*” de todos los procesos de la empresa.

El modelo propone tres herramientas para medir el éxito de la empresa: a) el índice TI (busca mostrar cómo las decisiones correctas en el lugar y tiempo correcto, de la administración crean o destruyen valor a una organización); b) el análisis del coste de los intangibles (utiliza la estructura contable tradicional) y, c) la administración del riesgo de intangibles, que define por ejemplo el riesgo de la información, como no disponer de la información oportunamente.

2.3.5 Modelo de B. Lev (2000)

Lev (2000), ha desarrollado un método para medir los activos intelectuales. Para ello calcula lo que llama “*ganancias normalizadas*”, sobre la base de las ganancias pasadas y su potencial futuro que se espere generen esos activos; con esos datos se saca un promedio.

A las ganancias normalizadas, se les resta un retorno promedio sobre activos físicos y financieros, considerando que, en teoría son activos sustitutos, obteniendo, de esta forma, las ganancias que genera el conocimiento, creadas por los activos intangibles.

Complementa la medición del conocimiento, identificando sus impulsores, entre los que menciona: la tecnología, el capital estructural, inversiones en I + D, el desarrollo de productos, sistemas de información, patentes, marcas registradas; mediciones de la posición competitiva como la cantidad de personas que acceden a un sitio Web y su resultado final: la comercialización.

2.3.6 Otras formas de Medición de Capital Intelectual

- Valor Económico Agregado (EVA)

Este indicador financiero, creado por J. Stern y B. Stewart, cuantifica si las utilidades generadas para los inversionistas son suficientes para compensar los costes totales del capital empleado. Se considera una medida para evaluar si se ha creado valor en la empresa, aún cuando hay posiciones que rechazan esa habilidad de EVA, por contener datos contables históricos y además por ser una medida de resultado de la cual no podría esperarse que sea un conductor de la conducta organizacional.

Los cambios en el valor de este indicador **estarían** mostrando lo eficiente que es la empresa en la administración del Capital Intelectual.

- Creación de Valor Total (Total Value Creation: TVC)

Este *software*, desarrollado por Anderson y Mc Lean (2000) para la Canadian Institute of Chartered Accountants, es un modelo contable en el que se refleja la situación financiera y no financiera de la empresa.

El TVC, a través de los flujos proyectados de caja, permite determinar los efectos que generan los eventos o actividades, como resultado de las decisiones tomadas o planeadas.

Este programa computacional, usa un análisis adaptado a una serie de eventos para calcular el valor presente de las corrientes de valores financieros futuros del accionista y perspectivas de

quien asume riesgos. También ajusta los costes bajo una perspectiva financiera y no financiera para analizar la variación del resultado en referencia a los cambios en eventos, lo que permite evaluar situaciones antes de tomar decisiones y analizar el resultado que se podrá obtener de éstas. Constituye un simulador de eventos.

Debido a que trabaja con valores futuros, sus resultados se consideran subjetivos, pues son susceptibles a manipulación y sujetos a la incertidumbre inherente de eventos futuros.

2.4 Síntesis de los modelos de Capital intelectual

En esta parte de la investigación se hará una síntesis de los modelos de Capital Intelectual, señalados en los puntos anteriores; además se indicarán las principales aportaciones que según nuestra apreciación, ellos presentan.

En general podemos observar que la mayoría de estos modelos se han desarrollado entre 1992 y 2005 y ellos han surgido desde los campos académicos y empresariales.

Resulta interesante destacar que muchos autores de los modelos de medición del Capital intelectual detallados en este estudio, partieron de una base común para reconocer su existencia. Esta base común fue la diferencia entre el valor de mercado de las empresas y su valor de libro que entrega la contabilidad. Esta situación ha dejado a descubierto una limitación a la contabilidad tradicional como fuente para valorizar las empresas, pues los datos que ella muestra representan historia y la generación de flujos de caja futuros de la empresa está fundamentada, especialmente, en los recursos intangibles que ella posee y su gestión. Este hecho está generando una corriente de estudios que ayuden a perfeccionar o complementar los estados contables.

Los modelos explicitados, se clasificaron en dos grupos: aquéllos que detallan los componentes de Capital Intelectual y, aquéllos que exponen mediciones a nivel global de la organización.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

En el primer grupo de modelos, se aprecia que existe una gran similitud entre sus componentes (Capital Humano, Capital Organizativo y Capital Relacional); los conceptos incluidos son prácticamente los mismos, con distintos énfasis; sin embargo el lenguaje empleado en sus denominaciones, varía entre ellos. La semejanza entre los modelos proviene del hecho que ha habido un proceso de enseñanza, los modelos más actuales han sido influenciados por los modelos anteriores, que han tratado de complementar y perfeccionar.

En todos estos modelos, la estrategia de la empresa se ha considerado básica para identificar los elementos que componen el Capital Intelectual, pues sin una clara definición de ellos, el esfuerzo de su medición sería inútil para la gestión de la empresa. En este esquema, la aplicación de cada modelo es “personalizada” y el diseño de indicadores se efectúa de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

El cuadro 7 muestra un resumen de los principales modelos que detallan los componentes o bloques del Capital Intelectual, expuestos en este Capítulo 2; señalando sus características relevantes.

CUADRO 7.- Principales Modelos de Capital Intelectual, que comprenden componentes

	Nombre Modelo,Autor(s)	Componentes o Bloques	Características Relevantes (Aportaciones)	Indicadores
1	Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano, • Capital Estructural, que comprende: <ul style="list-style-type: none"> - Capital Clientes - Capital Organizativo; este último se desglosa en: <ul style="list-style-type: none"> * Capital de Innovación y * Capital de Procesos. 	Muestra una dimensión temporal: <ul style="list-style-type: none"> * Pasado, enfoque financiero * Presente: enfoque clientes, enfoque humano y enfoque procesos * Futuro: enfoque de renovación y desarrollo 	Tiene indicadores de medición para las áreas: financiera, humana, clientes, procesos y, desarrollo e innovación.
2	Modelo Cuadro de Mando (Kaplan y Norton, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva Financiera, • Perspectiva de Clientes, • Perspectiva de Procesos Internos, • Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. 	Modelo de gestión de una organización, que busca una visión integral de los sistemas de medición para la gestión. Tiene por finalidad ligar los resultados financieros del pasado con indicadores no financieros de futuro, teniendo en cuenta la visión y estrategia de la empresa	El modelo integra un amplio conjunto de indicadores financieros y, no financieros. Estos indicadores están referidos a cada una de las 4 perspectivas del modelo.
3	Modelo West Ontario (Bontis, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano,. • Capital Estructural • Capital Relacional 	Señala que el Capital Humano es un factor explicativo del nivel de desarrollo de los otros componentes	No entrega Indicadores
4	Modelo Technology Broker (Brooking, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de mercado. • Activos Humanos. • Activos de Propiedad Intelectual y • Activos de infraestructura. 	Destaca por su tratamiento específico de la Propiedad Intelectual Indica tres métodos para evaluar monetariamente el C.I: enfoque de costes, enfoque de mercado y enfoque de ingresos	No usa indicadores, su evaluación se hace a través de cuestionarios de diagnóstico del C.I. y cuestionarios de auditoría de los componentes del C.I.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

	Nombre Modelo, Autor (s)	Componentes Bloques	Características Relevantes (Aportaciones)	Indicadores
5	Modelo Canadian Imperial Bank (Saint – Onge, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano determina el • Capital Estructural, que influye en el • Capital Clientes y llega al • Capital Financiero. (Hay una secuencia) 	<p>Su énfasis está en explicar cómo, a través de sus componentes, puede generar mayor valor a la empresa y a sus accionistas. Se plantea un proceso secuencial entre los componentes del C. I..</p> <p>Sobresale por su estudio de la relación aprendizaje con conocimiento.</p>	No plantea indicadores
6	Modelo C.I.. de Roos et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano, que se subdivide en: competencias, actitud y agilidad Intelectual. • Capital Estructural, que se subdivide en: relaciones, organización y renovación y desarrollo. 	<p>Se establece la relación entre los componentes del C.I., en términos de flujos (su dinámica y como se potencian entre ellos)</p> <p>Añade la perspectiva de flujo.</p>	Usa indicadores en cada bloque que integra en una medida única.
7	Modelo Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1988-1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias del personal. • Estructura interna (la organización). • Estructura externa (relaciones, imagen, marcas). 	Complementa el Balance Financiero con los componentes del C. I. (activos intangibles y financiación invisible)	Comprende Indicadores. En cada uno de los 3 componentes, considera aspectos de: Crecimiento e Innovación, Eficiencia y de Estabilidad .

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

	Nombre Modelo, Autor (s)	Componentes Bloques	Características Relevantes (Aportaciones)	Indicadores
8	Modelo de Dirección Estratégica. (Bueno, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Capital Estructural y • Capital Relacional. 	<p>Considera el C.I. como un conjunto de competencias básicas distintivas: personales, organizativas, tecnológicas y relacionales.</p> <p>Se basa en: conocimientos, capacidades, actitudes y valores.</p>	No plantea indicadores
9	Modelo Intelect (Euroforum 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano, • Capital Estructural y • Capital Relacional 	<p>En este modelo cada empresa debe personalizarlo y, combina distintas unidades de medida (cuantitativas y cualitativas).</p> <p>Tiene una visión sistémica (generación de valor por interacción de los distintos elementos del modelo).</p> <p>Incorpora : Dimensión Temporal: presente/futuro. (presente: activos intangibles en el momento actual y, futuro: potencialidad de su C.I. para su desarrollo;</p> <p>Dimensión Flujo/ Stock (mide los elementos actuales del C.I. y procesos que los generan);</p> <p>Dimensión Interna/Externa (interna: creatividad de las personas, sistemas de información, etc. y, externa: imagen, marca, alianza, lealtad);</p> <p>Explicito/ Tácito, el modelo muestra ambas formas de conocimiento</p>	Propone su conjunto amplio de indicadores para cada uno de los elementos incluidos en componentes del C.I.
10	Modelo Nova (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano, • Capital organizativo, • Capital Social, • Capital de Innovación y de aprendizaje 	Carácter dinámico: permite calcular la variación del C.I. entre dos periodos y el efecto que tiene cada bloque en los restantes.	Los indicadores se generan de acuerdo a los activos intangibles que comprende cada bloque del C.I. y, que sean pertinentes a cada empresa.

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

	Nombre Modelo, Autor (s)	Componentes Bloques	Características Relevantes (Aportaciones)	Indicadores
11	Modelo Intellectus (CIC,2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano; • Capital Estructural, que se desagrega en Capital Organizativo y Capital Tecnológico; • Capital Relacional, que se divide en Capital Negocio y Capital Social 	<p>Este modelo es una derivación del modelo Intellect, desagregando el Capital Estructural en: Capital Organizativo y Capital Tecnológico. Igualmente, separa el Capital Relacional en: Capital Negocio y Capital Social.</p> <p>La estructura de este modelo comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - los componentes (tipos de capital); - los elementos asociados a cada componente (grupos homogéneos de activos intangibles); - las variables(activos intangibles), y - los indicadores de medida de cada variable. 	Comprende 273 indicadores asociados a las 63 variables o activos intangibles del modelo.
12	Modelo Balance Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Capital Organizativo • Capital Tecnológico • Capital relacional de Negocio • Capital Contextual 	<p>Considera los Pasivos Intangibles, además de los Activos Intangibles. Calcula el Capital Intelectual por diferencia entre los Activos y Pasivos Intangibles</p>	Comprende 106 indicadores aplicados a un hotel.

Fuente: Elaboración propia

Los modelos de Capital Intelectual, han sido diseñados principalmente para explicitar y medir los activos intangibles con el objetivo de gestionarlos eficientemente. No obstante, de los modelos estudiados, se aprecia que no todos entregan indicadores de medición. Y aquéllos que sí los proporcionan, el número de ellos es alto y dificulta su cuantificación.

Los indicadores de los modelos, se han confeccionado bajo distintos criterios:

Capítulo 2: Modelos de Mediciones del Capital Intelectual

- Costes de los recursos involucrados (por ejemplo: gastos administrativos/ingresos, gastos en servicios por cliente, gastos en marketing, etc., en el modelo Navigator);
- resultados o efectos que generan los activos intangibles (por ejemplo en el modelo Intelect: número de procesos documentados, número de patentes empresa/número patentes de la competencia, rentabilidad por cliente, etc.);
- otros datos estadísticos de los intangibles que posee la empresa (por ejemplo: proporción de grandes clientes, proporción de profesionales, etc., en el modelos de Sbeiby). Esta situación conduce a que se dificulte el análisis de esos datos.

Los modelos, en general (excepto el modelo de Dirección Estratégica), muestran a los activos intangibles que componen el Capital Intelectual, pero no indican las actividades intangibles que son las fuentes de generación de ventajas competitivas, es decir señalan lo que las empresas tienen y, no lo que ellas hacen y obtienen con sus intangibles. La disponibilidad de recursos no garantiza su efectividad.

El segundo grupo de modelos, es decir, aquéllos que muestran una medición global de la organización, tienen sus ventajas:

- Son útiles para fusiones o adquisiciones de empresas y valuaciones de sus acciones en el mercado de capitales:
- Sirven para comparar empresas dentro de la misma industria.
- Permiten ilustrar el valor monetario de los activos intangibles.
- Se pueden comunicar con facilidad y mayor confianza, pues su cálculo se hace sobre la base de valores contables, que se fundamentan en principios generalmente aceptados.

Sin embargo, estos modelos también tienen debilidades, pues están contruidos sobre la base de datos contables históricos que, además, no incluyen todos los recursos intangibles, pues no

cumplen con los requisitos que les exige la Contabilidad para constituir un Activos y, más bien, son considerados gastos que rebajan los resultados de las empresas.

Por otra parte, estos modelos, al no detallar los activos intangibles que componen el Capital Intelectual, ni como ellos generan valor a las empresas; su seguimiento, evaluación y análisis se dificultan.

CAPITULO 3

Análisis de Estudios Empíricos sobre Capital Intelectual

3.1 Introducción

En este capítulo se hará una revisión bibliográfica de estudios empíricos realizados tanto en Chile como en otros países, relacionados con la importancia del Capital Intelectual. Asimismo, se incluirán unas conclusiones que intentarán ofrecer una síntesis.

3.2 Estudios realizados fuera de Chile.

La importancia de los intangibles en el valor de las empresas, ha sido investigada abundantemente y la evidencia empírica ha mostrado que la inversión en I+D y gastos de publicidad han resultado en aumento de utilidades, lo que llevaría también a un aumento del valor de las empresas.

De acuerdo a los estudios empíricos señalados en Cañibano *et al.* (2000a), habría una asociación positiva entre:

- La inversión en I+D, gastos en publicidad y la rentabilidad futura de las empresas (Ravenscraf y Scherer, 1982; Bublitz y Ettredge, 1989; Chauvin y Hirschey, 1993; Sougiannis, 1994; Lev y Sougiannis, 1996).
- Los gastos en I+D, publicidad y el valor de mercado de las acciones (Hirschey, 1982; José et al., 1986; Tutsgarten y Thomadakis, 1987; Woolridge,1988; Morck et al., 1988; Chan et al.,1990; Morck y Yeung, 1991; Doukas y Switzr, 1992).
- El valor de las marcas, desarrolladas internamente, basada en gastos de publicidad y el valor de mercado de las empresas (Seethamraju, 2000).
- Las inversiones en recursos humanos y el valor de mercado de las empresas (Huselid. 1999).
- Otro conjunto de investigaciones empíricas mostrando la importancia de los activos intangibles en el valor de las empresas y rentabilidades accionarias se encuentra en Pizarro (2005 pp. 114-117), cuyo resumen se muestra a continuación: (Cuadros 8, 9 y 10)

CUADRO 8 Estudios a Nivel Global

Objetivo del Estudio	Metodologías	Características	Resultados	Autor / Fecha
Comprobar si en el mercado de capitales, el nivel de intangibles capitalizados, afecta la valoración y rentabilidad de las acciones. Adicionalmente se analiza si el nivel de intangibles no contabilizados afecta a la rentabilidad.	Medidas de mercado para el análisis Técnicas de análisis: <ul style="list-style-type: none">Modelo econométrico: Análisis de Regresión lineal múltiple.Adicionalmente, Metodologías de carteras para el análisis de las rentabilidades	<ul style="list-style-type: none">Empresas españolasPeriodo: 1991-1999Bases de datos: Información pública publicada en CNMV, Central de anotaciones del Banco de España, Datos I/B/E/S	<ul style="list-style-type: none">Existe una relación positiva y significativa entre los activos intangibles contabilizados y el precio de las accionesLos intangibles influyen en mayor medida que los otros elementos del balance.Las empresas con mayores intangibles no reconocidos presentan un ratio Bolsa/Libro mayor.	Iñiguez R., López G. (2004)
Examinar la relación entre el valor de los activos intangibles, los gastos de amortización y el Valor de Mercado. Adicionalmente, compara esta influencia con la de los otros elementos del Balance (Activos y Pasivos).	Medidas de mercado para el análisis. Criterio de Selección: Todo tipo de empresas separada según nivel de intangibilidad. Técnicas de Análisis: <ul style="list-style-type: none">Modelo Econométrico: Regresión Lineal Múltiple, usando Datos de Sección Cruzada.Análisis de Índice de medición: Bolsa/Libros	<ul style="list-style-type: none">Empresas de E.E.U.U.Periodo 1978-1994.Información Contable, Financiera y Bursátil.Base de datos COMPUTAST 1995 (Industrial Annual File)	<ul style="list-style-type: none">El mercado financiero valora positivamente los activos intangibles (balance).El mercado no valora positivamente el gasto de amortización en el Estado de IngresosLa valoración de los intangibles no es significativamente diferente (pero menor), a la de los otros elementos del balance.	Choi W., Known S. y Lobo G. (2000)
El estudio empírico se centra en la medición de la innovación (activos intangibles) y su efecto en el valor de mercado.	Medidas de mercado para el análisis. Criterio de Selección: <ul style="list-style-type: none">Empresas españolas y una muestra de empresas farmacéuticas de todo el mundo.Se seleccionan acorde a su nivel de capacidad tecnológica. Técnicas de Análisis: <ul style="list-style-type: none">Análisis del Índice Bolsa/Libros	<ul style="list-style-type: none">Empresas Españolas y farmacéuticas de todo el mundoPeriodo: 1990-1996Información Contable, Financiera y Bursátil y macro-económicaCotizan en el Madrid Stock ExchangeBase de datos EXCEL tm.	<ul style="list-style-type: none">En promedio el valor de mercado de capital de las firmas españolas supera en más del 100% el valor libros.Las inversiones en intangibles son relevantes para los inversores, el ratio Bolsa/Libros es mayor mientras más alto es el nivel tecnológico de las empresas en análisis.	Cañibano L., García-Ayuso M. y Sanchez M.P. (2000)

Fuente: Pizarro(2005)

Al analizar el Cuadro 8, se puede desprender lo siguiente:

- Los activos intangibles afectan positivamente al precio de las acciones de las empresas españolas de la muestra e incluso ellos contribuyen a esta valoración más que los datos financieros.
- También, el mercado financiero de empresas de Estados Unidos aprecia favorablemente que las compañías posean activos intangibles, aunque este sentir es menor al que producen los datos contables que muestra el Balance.
- El efecto de la innovación en el valor de empresas españolas y empresas farmacéuticas de todo el mundo es muy positivo, resultando en mayores valores de la relación Bolsa/Libro para empresas que posean un nivel tecnológico más alto.
- En general, se puede apreciar de los estudios incluidos en este cuadro, que los activos intangibles son importantes y ayudan mejorando la valorización de las empresas en el mercado financiero.

CUADRO 9 Estudios a Nivel Específico (Fondo de Comercio)

Objetivo del Estudio	Metodología	Características	Resultados	Autor / Fecha
Este estudio analiza la percepción del mercado sobre el Fondo de Comercio. Además analiza si el grado de percepción del Fondo de Comercio es el mismo que al de otros activos.	Medidas de Mercado para el análisis. Criterio de selección: Empresas con Fondo de Comercio Positivo Técnicas de Análisis • Modelo Económico de Regresión Lineal. Datos De Panel.	• Empresas E.E.U.U. • Periodo 1988-1992 • Datos Contables, Bursátiles. • Base de datos COMPUTAST 1993.	• Se concluye que el mercado percibe como un activo el Goodwill; y lo incorpora en la valoración de la empresa. • La influencia de este activo es mayor que el de los otros elementos del balance.	McCarthy M. y Schneider D. (1995)
Examina la relación entre el Valor de Mercado y el Goodwill contabilizado. Adicionalmente analiza la relación de los gastos de amortización con el valor de mercado.	Medidas de Mercado para el análisis. Criterio de selección: • Empresas con intangible positivo • No considera instituciones bancarias Técnicas de Análisis: • Modelo Económico de Regresión Lineal. Datos de Sección Cruzada. • Relaciona variable de mercado (dependiente) y elementos del Balance (Activos y pasivos) y elementos del estado de resultados.	• Empresas de E.E.U.U. • Periodo de 1982-1988 • Información Contable. • Base de datos COMPUTAST 1987, 1988 Form 10-K • New York Stock Exchange or American Stock Exchange.	• Relación directa y positiva entre el valor de Goodwill y el valor de mercado. • Una relación negativa entre el Valor de Mercado y la amortización. • La amortización del Goodwill no refleja correctamente la disminución del activo. • La influencia de los intangibles, es mayor que para los otros activos.	Jennings R., Robinson J., Thompson R., Duvall L. (1996)
Mide empíricamente la relevancia del Goodwill.	Medidas de Mercado Criterios de elección: • Empresas manufactureras y no manufactureras. • Poseen desembolsos de publicidad y I+D como fuente de Goodwill. • Con nivel elevado de Goodwill. Técnicas de análisis • Modelo econométrico de Regresión Lineal. Datos de Sección Cruzada. • Problemas de heterocedasticidad.	• Empresas de E.E.U.U. • Periodo de 1989-1991 • Información contable, bursátil. • Base de datos COMPUTAST PCPLUS.	Existe relación positiva entre el valor de la firma y el Goodwill, lo que contribuye a la decisión de que estos sean considerados en el balance de las empresas.	Chauvin K. y Hirschey M.(1994)

Fuente: Pizarro (2005)

De los estudios relacionados con el efecto del Fondo de Comercio (Goodwill) en el valor de mercado de empresas de Estados Unidos (ver Cuadro 9), se puede señalar que este intangible es apreciado positivamente en la valorización de las empresas que lo tienen como Activo. Incluso la influencia de este activo intangible es mayor que la de los otros elementos del Balance.

CUADRO 10 Estudios a Nivel Específico (Marca, I+D, Derechos)

Objetivo del Estudio	Metodología	Características	Resultados	Autor / Fecha
Determinar el efecto entre la inversión en activos intangibles y la creación de valor de las empresas.	<p>Medidas de mercado para el análisis.</p> <p>Criterio de Selección: Empresas del sectores Electricidad, Química, Metal-Mecánica e Industrias extractivas, Alimentación, Construcción y Autopista y Manufactureras.</p> <p>Técnicas de Análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo Econométrico: Regresión Múltiple, de Mínimos Cuadrados, usando datos de panel. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas españolas Período 1990-1994 Datos obtenidos a través de un cuestionario con seguimiento telefónico. 	Las actividades de I+D (interno), las inversiones publicitarias y la cualificación del personal contribuyen de manera significativa a la creación de valor empresarial y, por lo tanto, constituyen aproximaciones válidas de recursos estratégicos.	Vicente J. (2000)
En términos generales analiza la influencia entre los gastos de I+D en la valoración de las empresas.	<p>Medidas de Mercado</p> <p>Criterios de elección:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas que posean Publicidad y que son intensivas en I+D. <p>Técnicas de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo econométrico de Regresión Lineal. Datos de Sección Cruzada Problemas de heterocedasticidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas E.E.U.U. Base de datos COMPUSTAT 1993, NBER's, CRSP 1993, 10-K Report Información Contable y bursátil Numero de datos 2.600 compañías manufactureras. 	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra una relación positiva y significativa entre las variables. Establecieron una asociación significativa entre I+D y la rentabilidad futura de las acciones (infravaloración de las empresas intensivas en I+D o compensación por factor riesgo) 	Lev B. y Sougiannis (1996)
Se analiza la relación de las actividades de I+D en el Valor de Mercado.	<p>Medidas de Mercado</p> <p>Criterios de elección:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas que posean I+D. Sector manufacturero <p>Técnicas de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo econométrico de regresión no lineal. Datos de sección cruzada Se basa en la teoría de Q de Tobin 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas E.E.U.U. Período: Década de 1980. Base de datos de National Bureau of Economic Research COMPUTAST 	Se encontró correlaciones positivas entre el valor de mercado y los gastos de investigación y desarrollo.	Hall B. (1993)
Analiza las relación entre los anuncios de actividades de I+D y el valor de mercado	<p>Medidas de Mercado</p> <p>Criterios de elección:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas que posean anuncios de desembolsos de I+D. <p>Técnicas de análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo econométrico de Regresión Lineal. Datos de Sección Cruzada. Observa la relación entre el precio de mercado y los anuncios de gastos en I+D (nivel tecnológico, en la industria, concentración de la industria, poder de mercado, intensidad de I+D, tamaño del incremento del presupuesto de I+D, en relación con las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas E.E.U.U COMPUTAST, CRSP Período 1979-1985 Información contable, económica, tecnológica sectorial 	Se encontró que las empresas con alto nivel de Investigación y Desarrollo tienen un mayor nivel de Valor de mercado	Chan S., Martin J. y Kensinger J. (1990).

Continuación CUADRO 10 Estudios a Nivel Específico (Marca, I+D, Derechos)

Objetivo del Estudio	Metodología	Características	Resultados	Autor / Fecha
Investiga la relación entre I+D y valor de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de Mercado Criterios de elección: <ul style="list-style-type: none"> Empresas industriales que posean I+D . Técnicas de análisis <ul style="list-style-type: none"> Q de Tobin 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas E.E.U.U. Base de datos Fortune 500 	Se evidencia una relación significativamente no monótona entre las variables y que está relacionada con las decisiones de los inversionistas.	Morck R., Shleifer A., Vishny R. (1987).
Considera el efecto de los intangibles (I+D) en el mercado y su relación con las empresas sindicalizadas	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de Mercado Criterios de Selección: <ul style="list-style-type: none"> Empresas con I+D y sindicalizadas Técnicas de análisis <ul style="list-style-type: none"> Modelo econométrico de regresión lineal. Datos de sección cruzada. Q de Tobin 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas E.E.U.U. 367 Empresas Base de Datos 1977 Fortune 500 	<ul style="list-style-type: none"> Ciertos factores condicionan la relación I+D y situación futura de la empresa. Influencia de los sindicatos en rentabilidad de la inversión en I+D 	Connolly R., Hirsch B., Hirschey M. (1986)
Este estudio analiza las relaciones dinámicas entre el éxito de la actividad innovadora y el valor de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de Mercado Criterios de elección: Empresas del sector Industrial Técnicas de análisis <ul style="list-style-type: none"> Modelo econométrico de regresión lineal. Datos de sección cruzada 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de E.E.U.U. Base de Datos Master File the Univerity of Chicago's Center for Research in Security Prices (CRSP) Número de firmas 120 	Afirma que los cambios inesperados en el número de patentes solicitadas y en la cantidad de gasto de I+D, están asociadas a cambios en el valor de mercado de las empresas.	Pakes A. (1985)
Examina la relación existente entre los gastos de Investigación y Desarrollo y Publicidad en el valor de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de Mercado Criterios de elección: No se especifican claramente los criterios Técnicas de análisis <ul style="list-style-type: none"> Modelo econométrico de regresión lineal. Datos de sección cruzada. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de E.E.U.U. Diversos períodos de análisis Base de datos de 1977 Fortune 500, Computast Annual 10-K Reports. Nº 390 firmas 	Existe una relación positiva y significativa entre el Gasto en I+D y las Patentes obtenidas, con el valor en el mercado de la empresa	Hirchey M. (1985)

Fuente: Pizarro (2005)

De los resultados de los estudios señalados en el Cuadro 10, se puede señalar que:

- La inversión en I+D, publicidad, y cualificación del personal, que realizan empresas españolas contribuyen favorablemente a la creación de valor de ellas, pudiendo considerarse esos activos intangibles como recursos estratégicos.
- Asimismo, en empresas de Estados Unidos, los gastos en I+D serían importantes y apreciados por el mercado, lo que contribuye favorablemente a su valoración y a la rentabilidad futura de empresas intensivas en I+D.
- Los cambios inesperados en el número de Patentes solicitadas y en la cantidad de gastos en I+D hechos por empresas de Estados Unidos generan variaciones en los valores de mercado de sus acciones. Igualmente, la cantidad de gastos realizados en I+D y las Patentes obtenidas por empresas de ese país de Norte, contribuyen positivamente a sus valores de mercado.

Como se puede apreciar, los gastos en I+D, la obtención de Patentes, que es un fruto de esos gastos y la inversión hecha en cualificación del personal constituyen intangibles valiosos e importantes para las empresas que siempre están interesadas en mostrar a sus accionistas que han incrementado el valor de sus inversiones.

Los requerimientos de información no financiera de parte de inversionistas y analistas financieros, han sido también, señalados en numerosos estudios indicados por Nielsen *et al.* (2006), en los que se sugiere la existencia de brechas entre la información que entregan las organizaciones y las que requeriría el mercado de capital. (Beattie, 1999; Weetman & Beattie, 1999; Mavrinac & Boyle, 1996; Barth et al., 2001). En este sentido, ha surgido una serie de informes de diversas instituciones (Schuster and O'Connell, 2006) que establecen la necesidad de que las empresas proporcionen datos complementarios a los que muestran los estados financieros tradicionales. De esta manera:

- Financial Accounting Standards Board (FASB), establece seis categorías de datos que estarían ligados a las necesidades de información de los usuarios, dentro de las cuales está la información referentes a los activos intangibles que muestra detalles en áreas tales como I+D, recursos humanos, innovaciones, patentes, marcas.
- Y el modelo de Value Reporting de Price Waterhouse Coopers que incluye también datos de conductores críticos de valor asociados con el crecimiento en activos intangibles tales como: habilidad de innovación, administración de marcas, crecimientos de clientes, resultados de la organización en relación con su ambiente, ética, responsabilidades sociales.

El profesor Kanodia de la Universidad de Minnesota, junto con los profesores Sapra y Venugopalan de la Universidad de Chicago (Kanodia *et al.*, 2004), diseñaron un modelo teórico para investigar, si convenía desglosar la inversión en intangibles que realiza una empresa de los gastos operativos tiene un efecto en los precios de mercado de sus acciones, y demostraron que explicitar las inversiones en intangibles, era deseable y se generaba una asociación positiva con los precios de mercado de las acciones y los retornos de esas inversiones, solamente cuando su importancia relativa en constituir el patrimonio de la empresa, es alta y cuando esas inversiones son medidas con suficiente precisión. Sin embargo, tal y como se ha dicho anteriormente, la mayoría de los activos intangibles no se muestran separadamente en los estados financieros, sino que se incluyen agregados con otros gastos y hace imposible su identificación y cuantificación, anulando su análisis y el conocimiento de la importancia de los diferentes elementos del Capital Intelectual con lo cual se puede decir que la vía de los estados financieros es insuficiente para estudios realizados por externos a una empresa, tal como lo indica Guimón (2005, pp 328) refiriéndose a los analistas financieros.

Aún cuando los activos intangibles son difíciles de distinguir y cuantificar por el mercado de capitales, sus agentes están vigilantes para descubrir, de alguna forma, las potencialidades de los recursos intelectuales de una empresa, que les ayude a predecir su futuro, pues los datos del pasado no son suficientes (Mouritsen, 2002 pp.25).

Por su parte, Ernst & Young, con su Centro para la Innovación de Negocios, ha realizado varias investigaciones en diferentes países para conocer el grado en que las recomendaciones de los analistas financieros y las decisiones de los inversionistas institucionales, están influenciadas por criterios no financieros:

En Estados Unidos (Blitz et al., 1997), se usaron 39 criterios no financieros, agrupados en ocho categorías: (calidad de la administración, efectividad del desarrollo de nuevos productos, fortaleza de la posición en el mercado, fortaleza de la cultura corporativa, efectividad de las políticas de compensación a los ejecutivos, calidad de las comunicaciones con los inversionistas, calidad de los productos y servicios y, nivel de satisfacción de los clientes) y, se mostró que el comportamiento de los factores no financieros guiaba en promedio el 35% de las decisiones de los inversionistas. Los factores no financieros considerados más valiosos, tanto por los analistas financieros como por los inversionistas institucionales, fueron los siguientes, por orden de importancia:

1. Ejecución de la estrategia.
2. Credibilidad de la administración.
3. Calidad de la estrategia.
4. Innovación.
5. Habilidad para atraer personas con talento.
6. Participación en el mercado.
7. Experiencia de los ejecutivos.
8. Calidad de compensación de los ejecutivos.
9. Calidad de los principales procesos (para los analistas financieros este factor ocupó el décimo lugar).
10. Liderazgo en investigación (los analistas financieros le asignaron lugar 9)

Similares resultados a los anteriores, se encuentran en un estudio realizado posteriormente a los inversionistas institucionales, en el Reino Unido (Eales et al., 2000), donde los factores no financieros considerados más importantes, al igual que en el estudio hecho en USA, eran: la

ejecución de la estrategia corporativa, la calidad de la estrategia corporativa, la posición en el mercado, la credibilidad en la administración, la innovación, la experiencia del management, liderazgo en investigación, calidad de los principales procesos de negocios.

A su vez, Price Waterhouse Coopers también ha realizado estudios en distintos países, dirigidos a analistas financieros e inversionistas institucionales, con el objeto de conocer las necesidades de informaciones adicionales a las entregadas en los estados financieros, que tienen estos agentes del mercado de capitales. Los estudios hechos en Estados Unidos (Eccles & Kahn, 1998), en Inglaterra (Coleman & Eccles, 1998), en Australia (Morris et al., 1998) y en Suiza (Eccles & Weibel, 1998), muestran una clara necesidad de que exista mayor apertura para entregar información de futuro, por parte de la empresa; con el fin de responder a los requerimientos de los analistas financieros e inversionistas institucionales.

También, en el estudio desarrollado por Barron *et al.* (2002), se examina la asociación existente entre los activos intangibles de las empresas y la calidad de la información contenida en las estimaciones de las utilidades que hacen los analistas financieros. Para ello, se usó una muestra de 451 empresas de Estados Unidos, empleando análisis de correlación y análisis multivariante. Los resultados que arrojó esta investigación, indican que había un menor grado de consenso en las estimaciones que hacen los analistas financieros de empresas con mayor nivel de activos intangibles. Estos resultados sugieren, en opinión de los autores del estudio, que los analistas mitigan ese problema incluyendo una mayor proporción de información privada en sus análisis. Esto podría indicar la insuficiencia de información que generan los estados financieros, especialmente en empresas con altos intangibles.

Sin embargo, desde el punto de vista de los ejecutivos de las empresas proveedoras de información en UK (Eccles et al., 1998), no existiría un convencimiento generalizado de que el mercado tenga interés en informaciones de futuro, de largo plazo. Más bien, los ejecutivos piensan que el interés del mercado está en los resultados financieros de corto plazo de sus empresas; lo cual los desalentaría a entregar información para la creación de valor de largo plazo.

No obstante, los ejecutivos incluidos en el estudio antes indicado, reconocen la necesidad de usar, un amplio conjunto de indicadores para gestionar sus empresas; los más señalados fueron: los flujos de caja, los resultados financieros, los costes, gastos de capital, satisfacción de los clientes, participación y crecimiento del mercado. La calidad de las metas estratégicas fue indicada tan importante como las utilidades y los flujos de caja. En menor importancia se consideraron: la satisfacción de los empleados, retención de clientes, nivel de entrenamiento y gastos de los empleados, rotación del personal, calidad de los productos y el desarrollo de nuevos productos, la inversión en I+D, la calidad de los procesos, cumplimiento de las normas ambientales, la propiedad intelectual y la productividad de la I+D.

Un resumen de los estudios empíricos, antes detallados, que investigan la necesidad de información que tiene el mercado, los analistas financieros e inversionistas financieros, de los activos intangibles que poseen las empresas, se entrega en el Cuadro 11.

CUADRO 11 Estudios de la necesidad de información sobre intangibles que requiere el mercado financiero

Objetivo del Estudio	Características	Resultados	Autor/ Fecha
Examinar la relación entre los activos intangibles de las empresas y la calidad de las estimaciones de sus utilidades que hacen los analistas financieros	Se usó una muestra de 451 empresas, análisis de correlación.	Menor grado de consenso en las empresas un mayor nivel de activos intangibles. Podría indicar que es insuficiente la información que indican los estados financieros	Barron, O., <i>et al.</i> (2002)
Conocer grado de influencia de intangibles en decisiones de inversionistas institucionales y analistas financieros	Empresas en Reino Unido	Similares resultados que en EE.UU	Eales, R. <i>et al.</i> (2000)
Conocer grado de influencia de intangibles en decisiones de inversionistas institucionales y analistas financieros	Se usaron 39 criterios no financieros. Empresas de Estados Unidos	Los intangibles guiaban 35% de las decisiones de inversionistas. Los factores no financieros considerados más valiosos por inversionistas y analistas financieros, son diez en los primeros lugares están los criterios más usados a la administración superior de las empresas	Blizt, A. <i>et al.</i> (1977)

Fuente: Elaboración propia.

Otro estudio hecho en UK, mediante entrevistas semi estructuradas, a ejecutivos superiores en seis organizaciones basadas en el conocimiento (Roslender y Fincham, 2004), encontró que una minoría de los ejecutivos conocía el término Capital Intelectual y ellos estaban, más bien familiarizados con el tema de la administración del conocimiento. Sin embargo, esos ejecutivos consideraban que sus empresas tenían interés en los temas e ideas relacionadas con el Capital Intelectual y estaban desarrollando actividades para: asegurarse de tener las personas apropiadas en el momento adecuado; identificar los recursos tecnológicos requeridos para generar los resultados de trabajos específicos; conocer las destrezas que poseían los ejecutivos de la empresa para planificar proyectos; entregar un buen servicio a sus clientes; administrar procesos, compartir el conocimiento, etc. Todas esas acciones se señalaron como el resultado de esfuerzos individuales, más que ser enfocadas específicamente en el capital intelectual.

Por otra parte, la importancia de la calidad de la administración en relación con la productividad de empresas fue estudiada en Francia, Alemania, el Reino Unido y Estados Unidos, por Dorgan *et al.* (2006), quienes encontraron que empresas con mejores métodos de administración adoptan mejores prácticas de producción y, sus resultados financieros son robustos. Este estudio fue conducido por Mc Kinsey y el Center for Economic Performance de la London School of Economics en más de 700 empresas medianas en los países antes indicados. La comparación en la calidad de la administración entre las empresas, se midió en áreas tales como productividad, la participación de mercado, crecimiento de las ventas y la evaluación del mercado.

Esa investigación también encontró que una buena administración en las empresas no está relacionada con el sector en las que ellas compiten, ni el ambiente regulatorio que las restringe ni el país al que pertenecen; aún cuando se indica, que hay una diferencia significativa de administración entre las compañías del Reino Unido y sus similares en Francia y Alemania; siendo las empresas Europeas continentales más diligentes en usar las últimas y mejores prácticas administrativas operacionales, al considerar aspectos como habilidades, edad de la compañía, regulaciones en mano de obra y el número de computadores.

3.3 Estudios realizados en Chile

En Chile, también se ha analizado, a través de un modelo econométrico de regresión múltiple, la importancia de los intangibles contabilizados, en el valor de mercado de las empresas chilenas (sociedades anónimas abiertas que cotizan en Bolsa), (Pizarro, 2005), este estudio reveló que: los activos intangibles contabilizados en los estados financieros influyen positivamente en el valor de mercado de las empresas (patrimonio bursátil); las firmas que invierten en intangibles, son percibidas en mejor forma por el mercado, que las que no lo hacen, lo que se traduce en un aumento de la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de ellas.

Igualmente, se estudió la importancia de los activos intangibles en las decisiones de inversión en acciones hechas por los inversionistas institucionales chilenos (Valenzuela, 2003). Esta investigación se realizó a través de encuestas y entrevistas a una muestra de inversionistas institucionales (Administradoras de Fondos de pensiones, Compañías de Seguros, Administradoras de Fondos Mutuos), encontrándose que todas las empresas de la muestra le adjudican algún grado (entre 21 y 100%) de importancia para resolver sus inversiones. Los factores más importantes señalados, se relacionan con la gestión corporativa: experiencia de los gerentes, ejecución de la estrategia corporativa y la calidad de la estrategia corporativa; siendo destacable que ellos se indican con mayor prioridad que indicadores financieros tradicionales como: las utilidades y flujos de caja libre, que se suponían eran los más valiosos en la valorización de las empresas. Asimismo, se encontró que a la calidad de los productos y servicios y, al desarrollo de nuevos productos, se les asigna una alta prioridad. También, la relación con los clientes (participación del mercado, nivel de satisfacción del cliente y, fidelidad de los clientes) tuvo una alta relevancia.

Otra investigación realizada en Chile, analiza la importancia que asignan los analistas financieros a los intangibles, en sus estudios para recomendar la compra de acciones (Valenzuela, 2004); esta investigación se efectuó a través de encuesta a una muestra de Corredores de Bolsa (76% del total de ellos que están en Santiago). Este estudio, mostró que la gran mayoría de los analistas financieros (84 %) sustentan al menos el 20% de sus análisis en aspectos no financieros.

Las variables no financieras consideradas más importantes son: planes de expansión, know how, y gestión corporativa. Además, se señaló como muy relevantes la credibilidad de la administración, ética gerencial, y la participación del mercado. La retención de clientes, calidad de servicio al cliente, redes de distribución, certificación de la calidad, posicionamiento de la marca y calidad de los recurso humanos, son también variables importantes en el análisis de las empresas.

Un resumen de los estudios hechos en Chile, se aprecia en el Cuadro 12.

CUADRO 12 Estudios empíricos realizados en Chile

Objetivo del Estudio	Características	Resultados	Autor/ Fecha
Importancia de los intangibles en el valor de mercado	Empresas chilenas, sociedades anónimas abiertas. Modelo de regresión múltiple.	Los intangibles influyen favorablemente en el valor de mercado de las empresas	Pizarro, V. (2005)
Importancia de los activos intangibles en los estudios de analistas financieros para recomendar acciones de empresas	Encuestas a Corredores de Bolsa en Chile	Los activos intangibles sustentan al menos el 20% de los análisis en la mayoría de ellos. Los factores no financieros considerados más importantes fueron: planes de expansión, know how y gestión corporativa	Valenzuela, E. (2004)
Importancia de los activos intangibles en decisiones de inversión de inversionistas institucionales	Encuestas a inversionistas institucionales en Chile.	Todas las empresas consideran a los activos intangibles al decidir sus inversiones. Los aspectos más importantes considerados son aquéllos relacionados con la calidad de la gestión de la gerencia. La influencia de esos activos intangibles es suplir que indicadores financieros tradicionales (utilidades y flujos de caja)	Valenzuela, E. (2003)

Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Conclusiones

Como se ha podido observar, las investigaciones empíricas realizadas tanto en Chile como en otros países, se orientan, en general, a determinar la influencia que tienen los intangibles en el valor de mercado de las empresas. Los intangibles más estudiados en esa relación son: la inversión en I+D,

los gastos en publicidad, las marcas, el derecho de llave (goodwill), las patentes obtenidas. En menor medida, se han considerado en esos estudios empíricos, la inversión en Recursos Humanos y la cualificación del personal.

Los resultados en todos estos trabajos, han mostrado que existen influencias positivas de los intangibles en el valor de las empresas que los poseen.

Otros estudios, desarrollados principalmente por empresas consultoras y de auditoría como Price Waterhouse Coopers, Ernest & Young, Mc Kinsey; han ilustrado los requerimientos de informaciones no financieras y la importancia de ellas, que le asignan agentes del mercado de capitales (inversionistas y analistas financieros) para tomar sus decisiones o recomendaciones de inversión. Estas investigaciones han concluido que los factores no financieros que poseen las empresas, son importantes para las decisiones y recomendaciones de los analistas financieros.

Las investigaciones empíricas hechas en Chile, también han mostrado que los activos intangibles que poseen las empresas, son percibidos favorablemente por el mercado e influyen en forma positiva en el valor bursátil de ellas. Asimismo, los inversionistas institucionales asignan a los activos intangibles algún grado de importancia (entre 21% y 100%) para decidir sus inversiones en acciones. Por su parte, los analistas financieros han señalado, que los factores no financieros que poseen las empresas son considerados ventajosos en sus estudios para hacer sus recomendaciones de inversión..

Si bien, se puede apreciar que hay una cantidad importante de estudios en el tema, la falta de datos de los activos intangibles de las empresas y la dificultad de su valorización por tratarse de conceptos cualitativos, no han permitido el desarrollo de más investigaciones que tengan poder predictivo y sean más completas. Los estudios econométricos realizados, están centrados principalmente en los pocos intangibles que la contabilidad registra en forma desagregada, tales como: marcas, patentes adquiridas, fondo de comercio.

Por otra parte, los indicadores para medir los activos intangibles que señalan los estudios, no son estándares, lo cual dificulta la comparación de ellos entre empresas e industrias de un mismo país y, entre diferentes naciones.

No hay duda que, siendo el tema de gran relevancia para los agentes del mercado de capitales y ejecutivos de las empresas, las investigaciones empíricas van a continuar en aumento.

CAPITULO 4

Reflexiones Finales de la Primera Parte

4.1 Introducción

En este capítulo se presenta un resumen integrado de los diferentes capítulos que componen esta primera parte del estudio. El objetivo de esta parte de la investigación fue elaborar una génesis del Capital intelectual y dar a conocer de una manera profunda y extensa los estudios que hay en relación con nuestro objeto de análisis y los principales modelos de mediciones existentes.

4.2 Génesis del Capital Intelectual

Los grandes cambios que han ocurrido a nivel mundial en las tecnologías de información y comunicación, han agilizado la investigación y la creación de nuevos productos y servicios, que pueden ser transmitidos en forma instantánea. Asimismo, el desarrollo del comercio global ha generado un aumento de la competencia. La reducción del ciclo de vida de los productos y servicios causado por los gustos cambiantes de los clientes, han llevado a las empresas a buscar fuentes de ventajas competitivas sostenibles; en este esquema, el conocimiento ha sido reconocido como el recurso más importante para el logro de ese objetivo.

Los planteamientos de la Economía Industrial, indicaban que los recursos estaban distribuidos en forma homogénea entre las empresas componentes de cada industria y que al ser ellos de fácil acceso por las empresas de la competencia, las ventajas competitivas que pudiesen existir entre ellas no eran de largo plazo, lo que llevaba a la convicción que los resultados de las empresas dependían fundamentalmente de la industria a la que pertenecían y el énfasis estaba en el mercado al que ella servía.

No obstante, al buscar explicaciones de las diferencias en los resultados existentes entre empresas de una misma industria, surge el interés de estudiar el rol de los recursos internos que posee la empresa como el fundamento que aclare esas disimilitudes.

La importancia asignada a los recursos internos de la empresa y las competencias distintivas que ella controla como fuentes de ventajas competitivas sostenibles, han sido el resultado de los planteamientos de diferentes autores durante los últimos años (Selznick, 1957; Penrose, 1958; Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Richardson, 1972; Wernerfelt, 1984; entre otros). Estas aportaciones han dado origen a la Teoría de Recursos y Capacidades y han establecido que las ventajas competitivas son posibles debido a la heterogeneidad de los recursos que poseen las empresas y a la imperfecta movilidad de ellos.

La teoría de Recursos y Capacidades, que hace especial hincapié en los recursos intangibles basados en los conocimientos: habilidades de los empleados, marcas, patentes entre otros y a las capacidades que según Grant (1981, pp,119) se definen como *la potencialidad que posee un equipo de recursos para realizar una actividad o tarea* y lograr ventajas competitivas sostenibles, ha sido muy útil para reforzar la búsqueda de diferenciación entre las empresas en sus recursos internos y sus potencialidades.

Los atributos que deben tener esos recursos intangibles para generar ventajas competitivas sostenibles, de acuerdo con Barney (1991), son los siguientes: a) ser valiosos (que permitan a la empresa explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas del entorno); b) raros (que no sean poseídos entre los actuales y potenciales competidores); c) difícilmente imitables, y d) no ser sustituibles (no pueden haber otros recursos valiosos equivalentes estratégicamente).

Esas características se encuentran en los activos intangibles que componen el Capital Intelectual, los cuales están basados en el conocimiento, sin que exista un mercado formal de intercambio de él.

La importancia fundamental del Capital Intelectual yace en que constituye una variable clave para el futuro de las empresas, pues les permite mantenerlas atractivas y sostenibles en su creación de

valor especialmente frente a una competencia internacional dinámica. Sin embargo, es necesario tener presente que no es suficiente que las organizaciones posean esos recursos intangibles con sus potencialidades, sino que es necesario tener el motor que los dinamice y actualice; para lo cual se requiere, tal como lo indica Bueno et al. (2006), contar con los procesos de aprendizaje organizativo desarrollados para ese efecto y establecer la cultura corporativa que permita obtener la colaboración de todos sus integrantes.

En la metáfora de Edvinsson y Malone (1997), el Capital Intelectual representa las raíces enterradas de un árbol que no se ven, pero son las que sustentan al árbol y si están sanas producirán frutos sabrosos y hermosos. Asimismo, en el contexto de la empresa, los activos intangibles no se ven, pero constituyen el fundamento de los resultados futuros de las empresas.

4.3 Estudios y modelos de Capital Intelectual

En este contexto, han florecido varios modelos, que detallan los componentes del Capital Intelectual. Estos modelos tienen en común que hacen una distinción entre tres tipos de activos intangibles, aunque cada autor usa su propia denominación, los distintos subgrupos hacen distinciones similares. Estos tres tipos de intangibles están referidos al Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional y hoy día la mayoría de los modelos muestra esta clasificación; aún cuando pueden mostrar mayores subdivisiones debido a que el Capital Intelectual es muy amplio y por lo tanto requiere de posteriores especificaciones, que proveen una estructura útil para establecer indicadores de medición. Aunque la lógica de los modelos es que la creación de valor sea el producto de la interacción entre estas tres diferentes clases de intangibles (Edvinsson y Malone, 1997, pp.145).

También, se han desarrollado modelos de medición global del Capital Intelectual a nivel de la organización. Las principales ventajas de estos modelos están en que ofrecen una valoración monetaria, son útiles en fusión y adquisición de empresa y ayudan a tasar las acciones de las sociedades. También son útiles para comparaciones entre las compañías dentro de la misma

industria y son buenos para ilustrar el valor financiero de recursos intangibles. Ellos se construyen sobre la base de una contabilidad establecida y, por lo tanto, son adaptables a ésta.

Su desventaja principal es que no son precisos en cuanto a que valoran una empresa solamente en términos monetarios y puede que lleguen a ser superficiales, dependen demasiado de una correcta asignación y definición de los elementos del Capital Intelectual que se haga en un principio, la cual puede ser diferente de una empresa a otra y, por lo tanto, no darían seguridad al comparar sus resultados. Asimismo, su uso para fines de gestión es limitada. Algunos de ellos son inútiles para las organizaciones que no tienen fin de lucro, departamentos individuales dentro de una empresa y organizaciones del sector público.

Los modelos que miden componentes del Capital Intelectual, tienen la ventaja de mostrar la información desagregada, permitiendo analizar la calidad de una organización, en el contexto de sus intangibles, y aplicarse fácilmente en cualquier nivel de una organización, ayudando a la gestión. Puesto que ellos utilizan mediciones no financieras, son muy útiles en organizaciones que no tienen fin de lucro, departamentos individuales dentro de una empresa, organizaciones del sector público y para los propósitos medioambientales y sociales.

El reconocimiento de la necesidad de identificar, medir y posteriormente gestionar el Capital Intelectual, ha sido más frecuente en estas últimas tres décadas. Esta preocupación surge del significativo crecimiento de la inversión en activos intangibles que han debido hacer las empresas para lograr competitividad, y las limitaciones asociadas con la actual información sobre dichas inversiones, pues la Contabilidad no las considera como activos, sino que en gran parte constituyen gastos.

Los estados contables muestran en general datos históricos, aún cuando las normas internacionales de información financiera (NIIF) están introduciendo algunos conceptos de valorización a precio de mercado especialmente en algunos activos; pero los inversionistas y otros agentes conectados a las empresas, desean hacer estimaciones futuras de los resultados de ellas.

Es así como estudios realizados en Chile y otros países, han mostrado que los inversionistas financieros y los analistas financieros están interesados, especialmente, en hacer proyecciones de los resultados futuros de las empresas para gestionar sus inversiones o efectuar las recomendaciones de compra o venta de acciones, respectivamente, para lo cual los estados contables que publican las empresas, son insuficientes y el poder conocer el Capital intelectual de la empresas es muy valioso para sus objetivos.

La enorme relevancia de los activos intangibles en la creación de valor de las empresas, y el hecho de que ellos no se muestren en los Estados Financieros que prepara la Contabilidad, suscitan la preocupación de desarrollar informes complementarios a esos estados financieros, con indicadores fiables que midan tanto la inversión realizada en esos intangibles como los resultados que ellos han generado.

La información más apropiada para cuantificar los activos intangibles de una empresa debe provenir de quienes mejores la conozcan, especialmente de sus ejecutivos; sin embargo ellos no tienen siempre los incentivos para revelar la verdadera información, pues a veces son datos estratégicos que pueden llegar a los competidores

Debido a que los indicadores son contextuales, ellos tienen que ser personalizados para cada organización y, los resultados que entreguen pueden ser de difícil comparación con los de otras empresas.

Los métodos de valorización de los intangibles también son nuevos y no fácilmente aceptados por las sociedades y gerentes que están acostumbrados a ver todo desde una perspectiva financiera pura. Asimismo, los acercamientos comprensivos pueden generar gran cantidad de datos que sean difíciles de analizar y comunicar, especialmente que no solo se trata del monto de inversiones que se haga en activos intangibles sino también del valor que agrega su interrelación .

Es importante entonces, una cultura para aceptar la necesidad de medir el Capital Intelectual en la organización y analizar los objetivos que se desean lograr a fin de elegir el método que más se acerque a la consecución de ellos.

La creciente trascendencia de los intangibles, en las diferentes economías trae consigo, en opinión de la Comisión de las Comunidades Europeas (Commission of the European Communities, 2003), dos problemas:

- 1) los intangibles no están bien medidos, por ejemplo la innovación usualmente se mide por los gastos en I+D, aún cuando no toda la innovación es creada de actividades de I+D ni todas las actividades de I+D conducen a innovaciones. Asimismo, la innovación se mide por el número de patentes inscritas, aún cuando un gran número de innovaciones no son patentadas.
- 2) Hay una falta de estructura conceptual o teórica en los intangibles que guíen definiciones de políticas y recomendaciones

La dificultad y falta de criterios claros para cuantificar a los intangibles, podría resultar en incertidumbre y especulación del valor de las empresas con consecuencias dramáticas, como fue el caso de la burbuja de las compañías “punto-com” en los años 1995-2001 (Commission of the European Communities, 2003), por lo que se requieren métodos de mediciones objetivas

La explosión de escritos, sobre Capital Intelectual requiere, a nuestro entender, de alguna síntesis y un esquema que los relacione, armonice y dé uniformidad a los conceptos. En este sentido, la labor del proyecto Meritum (2002), que proporciona directrices para la gestión y definición de la información relacionada con el Capital Intelectual, es muy importante.

La aplicación de los modelos teóricos, a distintos tipos de organizaciones (hoteles, Bancos, PYMES, etc.) y a grupos de países (Bontis, 2003) y la realización de diferentes estudios empíricos tendientes a conocer los efectos de los activos intangibles en el valor de la empresa (algunos de los cuales se muestran en el Capítulo 4 de esta Tesis), van a permitir el perfeccionamiento en las

mediciones del Capital Intelectual y disponer de modelos generales y de aplicación universal, tal como ha ocurrido con la contabilidad financiera que se generó en el Siglo XV con Luca Paccioli.

Refiriéndonos a la profecía del Libro de Daniel que la “*ciencia se aumentará*”³, podríamos afirmar, igualmente que el conocimiento seguirá ampliando su gran importancia, como asimismo los activos intangibles que de él se generen. Este panorama incentiva a continuar trabajando en el tema de medición del Capital Intelectual.

³ Libro de Daniel Capítulo 12 versículo 4 de la Santa Biblia, pp. 827.

SEGUNDA PARTE

INVESTIGACION EMPIRICA

CAPITULO 5

METODOLOGIA DEL ESTUDIO EMPIRICO

5.1 Introducción

Este capítulo presenta la metodología empleada en la investigación empírica; se detallan las características de la muestra, el cuestionario empleado y se entrega una explicación de los métodos estadísticos empleados.

Los objetivos de este estudio, tal como se indica en la Introducción son:

- Evaluar la importancia que los ejecutivos de las empresas establecidas en Chile asignan a los recursos intangibles incluidos en el Capital Intelectual.
- Identificar los recursos intangibles que las empresas consideran más valiosos para generar ventajas competitivas.
- Analizar aquellas prácticas, procesos, sistemas que desarrollan las empresas para gestionar eficazmente sus recursos intangibles.

5.2 Selección de la muestra de empresas

El estudio se realizó a través de encuestas dirigidas a los Presidentes y Gerentes Generales de una muestra de empresas. Esta muestra comprendió a las 40 sociedades anónimas componentes del índice de precios selectivo de acciones (IPSA) de la Bolsa de Comercio de Santiago⁴. Estas acciones representan a las empresas que tienen la mayor presencia bursátil promedio anual, es decir son las más líquidas en el mercado de valores (al 26 de julio de 2005, constituían sobre el 80,5% del total de las acciones negociadas, según datos de la Bolsa de Comercio de Santiago).

⁴ La Bolsa de Valores más grande de Chile

Se eligieron las empresas del IPSA, pues al ser las acciones más comercializadas, con mayor liquidez y mayor presencia bursátil, se esperaba que fuesen también las empresas más estudiadas y no solo en sus conceptos financieros sino también en otros no financieros y tuviesen, además, mayor preocupación que en otras empresas, por la gestión de sus intangibles. (Capital Intelectual)

La agrupación de empresas de la muestra en sectores económicos, se hizo teniendo presente el ordenamiento de partidas y subpartidas que hace la Bolsa de Comercio de Santiago y se obtuvieron 4 sectores: Bancos, Financieras e Inversiones; (6 empresas) Comercial y Distribución; (5 empresas) Industrial (12 empresas) y, Servicios de Utilidad Pública (9 empresas), abreviando este último como Servicios Públicos. En el sector Bancos, Financieras e Inversiones, se agregaron las empresas del rubro Bancos y Financieras y las empresas de la subpartida Inversiones.

5.3 Cuestionario

Con el fin de recoger los datos, se hizo un pretest para lo cual se diseñó un cuestionario preliminar que fue sometido a revisión por un panel de expertos⁵. Una vez recibidas las observaciones a dicho cuestionario se hizo un análisis de ellas y se introdujeron los cambios pertinentes. Posteriormente, se presentó el cuestionario modificado, a algunos ejecutivos de empresas⁶, a fin de recoger la opinión de algunos pares a los que irían dirigidas, en definitiva, las encuestas. De esta forma se llegó al cuestionario definitivo.

La presentación del cuestionario a las empresas de la muestra fue acompañada con una carta explicativa del estudio (ver Apéndice 1).

El cuestionario está compuesto de 28 preguntas que están agrupadas en cuatro partes.

- La primera parte, comprende las preguntas 1, 2, 3 y 4, y tiene por objetivo conocer los aspectos generales del Capital Intelectual, específicamente:

⁵ Dra. Liliana Neriz UAM y el profesor Ismael Oliva, MBA de MIT, USA

⁶ Gerente General de la empresa SANDE, señor Jaime Sánchez L. y al ex Gerente General de la empresa INFORSA, señor Alex Chace T.

- las fuentes de ventajas competitivas que identifica la empresa (pregunta 1); en esta pregunta se utilizó una escala nominal de tipo 1(nada importante) a 5 (muy importante);
 - saber si la empresa reconoce a los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva (preguntas 2 y 3). En la pregunta 2 se empleó una escala dicotómica del tipo Sí o No y, la pregunta 3 es abierta, a fin de que se señale el nombre de la organización hizo una evaluación del Capital Intelectual, en caso de ella se haya realizado.
 - identificar los recursos intangibles que se consideran más relevantes (pregunta 4). La escala usada en esta pregunta es nominal de tipo 1 (nada importante) a 5 (muy importante);
- La segunda parte, agrupa las preguntas 5 hasta la 10 y su finalidad es explorar la gestión del Capital Humano en la empresa, en particular:
- conocer si se comunica a los trabajadores, lo que se espera de su labor y cómo ella contribuye al éxito de su empresa (pregunta 5); en esta pregunta es de escala dicotómica del tipo Sí o No.
 - investigar los mecanismos internos que se emplean para compatibilizar los objetivos de la empresa con los de sus trabajadores (pregunta 6); en esta pregunta se pide al encuestado que marque con una X una (o más) de las alternativas propuestas u otras que se solicita especificar.
 - indagar los incentivos que se ofrecen a los trabajadores para que ellos agreguen valor a la empresa y las políticas de desarrollo de los recursos humanos (preguntas 7 y 8); en estas preguntas se solicita al encuestado que señale con una X una (o más) de las alternativas propuestas u otra que se pide especificar.
 - averiguar la relación que hacen los ejecutivos de la gestión del Capital humano y los logros que se obtienen en la empresa (pregunta 9); en esta pregunta se utilizó una escala nominal del tipo 1 (nada relacionado) y 5 (muy relacionado).
 - identificar los indicadores para evaluar al capital humano (pregunta 10); en esta pregunta se pide al encuestado que marque con una X una (o más) de las alternativas propuestas u otras que se solicita especificar

- La tercera parte, agrega las preguntas 11 hasta la 16 y su objetivo es estudiar la gestión del Capital Relacional, especialmente:
 - investigar si la empresa conoce los aspectos que le interesan a sus clientes y la forma en que ella obtiene esa información (preguntas: 11,12, 13 y 15). En la pregunta 11 se empleó una escala dicotómica del tipo Sí o No; en la pregunta 12 se utilizó una escala de tipo 1 (más importante) y 9 (el menos importante). En la pregunta 13 se le pide al encuestado que marque con X una o más de las alternativas propuestas u “Otra”. La pregunta 15 es abierta con el objeto que el encuestado entregue sus razones de que los clientes de su competencia no estén en su empresa.
 - estudiar las herramientas de gestión que emplea la empresa para satisfacer a sus clientes (pregunta14); en esta pregunta se le pide al encuestado que marque con X una o más de las alternativas propuestas u “Otras”.
 - conocer si la empresa toma en cuenta la contribución procedente de sus proveedores y competidores (pregunta 16); esta pregunta tiene en una parte una escala dicotómica del tipo Sí o No y una parte abierta con el objetivo que los encuestados manifiesten la contribución que pueden recibir de sus proveedores y de sus competidores.
- La cuarta parte, está referida especialmente a:
 - conocer la gestión Capital Estructural (preguntas 17 hasta la 25). La pregunta 17 pretende investigar si la empresa ha identificado los componentes del Capital Estructural, empleando una escala dicotómica del tipo Sí o No. En las preguntas 18, 22 y 24, se usó una escala nominal del tipo 1 (nada importante) y 5 (muy importante). En las preguntas 19 y 23, se solicita que marque con X, una o más de las alternativas propuestas u “Otra”. En las preguntas 21 y 25, se pide que seleccione con X una de las alternativas propuestas.

- indagar si el mercado aprecia los esfuerzos que despliega la empresa para agregarle valor (pregunta 26), en esta pregunta se usó una escala dicotómica del tipo Sí o No y se solicita al encuestado que justifique su respuesta.
- conocer los beneficios y dificultades que encuentra la empresa al gestionar su Capital Intelectual (preguntas 27 y 28).En estas preguntas se empleó una escala nominal del tipo 1 (total desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo)

La administración de las encuestas, desde el contacto inicial con los Presidentes o Gerentes Generales de las empresas seleccionadas hasta obtener los cuestionarios respondidos, duró 5 meses y finalmente se lograron 32 encuestas contestadas, lo que representa un 80% de respuesta.

5.4 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos, se utilizó el paquete estadístico S.P.S.S. 11.5, con el cual se obtuvo información muy útil, para un análisis descriptivo de los datos y análisis factorial. Dado el tamaño de la muestra, no ha sido posible obtener análisis estadísticos significativos más profundos.

Para los fines de este estudio, se mencionan indistintamente los términos recursos intangibles o factores no financieros, que están incluidos en el concepto de Capital Intelectual.

Debido a que el listado de los recursos intangibles indicados en las preguntas 4 y 22 del cuestionario, incluía muchas variables, y con el fin de facilitar el análisis de ellas, se estudió la posibilidad de aplicar el análisis factorial. El objetivo de este análisis es el de reducir el número de variables originales a un conjunto nuevo y menor de componentes o factores, que poseen la propiedad de retener la cantidad máxima de información de las variables originales, facilitando la interpretación de las mismas.

La prueba KMO⁷ y la prueba de esfericidad de Bartlett⁸ determinó que es una técnica apropiada para analizar los datos incluidos en las preguntas 4 y 22, pues para ambos listados de variables, el KMO es mayor que 0.5 y el test de esfericidad de Bartlett es significativo. Para la extracción de los factores se utilizó el método de mínimos cuadrados no ponderados, que no exige normalidad multivariante y es más amplio y riguroso que el método de componentes principales.

Asimismo, se analizó la consistencia interna o fiabilidad de las preguntas 4, 18 y 22, medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, y se encontró que ésta es adecuada en todos los casos, obteniéndose valores meritorios mayores que 0,8 y menores que 0,9 (Pardo y Ruiz, 2002, pp. 598), quedando demostrada la unidimensionalidad de la escala empleada (los ítems de cada pregunta se refieren a un mismo concepto) en cada una de esas tres preguntas, ver Apéndice 5.

Con los componentes obtenidos del análisis factorial de las variables incluidas en las preguntas 4 y 22, se estudió la importancia que asignaron a los recursos intangibles las empresas de la muestra agrupadas en sectores económicos.

Con el objeto de conocer si había alguna relación entre los recursos intangibles que los ejecutivos consideran más importantes en la generación de ventajas competitivas (Pregunta 4) y, aquéllos que ellos estiman serían más apreciados por los inversionistas (Pregunta 22), se compararon las puntuaciones factoriales y su dirección (signo de ellas) de ambas preguntas. Las puntuaciones factoriales se estimaron con el método Bartlett que se consideró más apropiado para el tamaño de la muestra; estos cálculos se hicieron a nivel agregado para el total de las empresas y, para los distintos sectores estudiados se consideró el valor promedio de las puntuaciones factoriales de las

⁷ Kaiser, Meyer, Olkin, “Un valor 0 indica que la suma de las correlaciones parciales es grande en relación a la suma de las correlaciones, indicando difusión en la estructura de correlaciones (por lo tanto el análisis factorial probablemente no sería apropiado). Un valor cercano a 1 indica que las estructuras de correlaciones son relativamente compactas y el análisis de factores produciría factores distintos y confiables” (Field, A.P, 2005).

⁸ La medición de Bartlett, prueba la hipótesis nula que dice que las variables no están correlacionados en la población. Para trabajar con análisis de factores, se necesita que haya algún grado de relación entre las variables. Un test significativo, nos dice que la matriz de correlación no es una matriz de identidad, por lo tanto hay alguna relación entre las variables. (Field, A.P., 2005).

empresas pertenecientes a cada sector. Para efectos de este estudio, se analizó previamente la existencia de un paralelismo entre los factores de la pregunta 4 y, los de la pregunta 22, considerando especialmente los contenidos de cada factor, ver cuadro 16.

Se estudió, igualmente, las asociaciones entre las respuestas de otras preguntas, utilizando tablas de contingencia con el programa Crosstabs del SPSS:

- Los elementos de la pregunta 12 (¿qué aspectos cree usted que aprecian los clientes de su empresa?) con los de la pregunta 14 (¿qué medidas internas existen para gestionar los aspectos que valoran sus clientes?).
- Las variables de la pregunta 18 (señale las actividades que realiza su empresa para desarrollar su capital estructural) con aquéllas de la pregunta 19 (¿cómo mide que las actividades mencionadas en la pregunta anterior, se estén realizando adecuadamente para que agreguen valor a la empresa?).

Sin embargo, para el primer par de preguntas (12 y 14), los resultados no fueron significativos estadísticamente y no hubo asociación entre ellas. En el segundo conjunto de respuestas (preguntas 18 y 19), se encontró algunas asociaciones significativas, que se detallarán en el cuadro 18.

CAPITULO 6

RESULTADOS

6.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados del estudio empírico. Primeramente, se hace un análisis general de la importancia de los recursos intangibles, explorando el punto de vista de todas las empresas de la muestra y de los sectores económicos en particular. También, se detalla el análisis factorial que se realizó a fin de estudiar las preguntas 4 y 22 de la encuesta.

En un segundo punto, se describe la gestión del Capital Humano, mostrando los indicadores que se emplean para su evaluación. Asimismo, se señalan los vínculos indicados entre la gestión del Capital humano y los logros que generan en la empresa.

En un tercer punto, se aborda la gestión del Capital Relacional, exponiendo los procedimientos que se utilizan para detectar los intereses de los clientes y las medidas internas utilizadas para su logro. Igualmente, se dan a conocer las razones que asignan los ejecutivos encuestados, de por qué los clientes de la competencia no son sus clientes. Además, se indica la manera en que los competidores y proveedores contribuyen a la mejora de la empresa.

En un cuarto punto, se describe la gestión del Capital Estructural, señalando los indicadores de medición de eficiencia que se usan;.

En un quinto punto, se establecen los beneficios y dificultades encontradas en la gestión del Capital intelectual.

Finalmente, se efectúa un análisis comparativo de la importancia del Capital Intelectual que asignan: los ejecutivos de empresas, analistas financieros e inversionistas institucionales, establecidos en Chile.

6.2 Importancia de los recursos intangibles

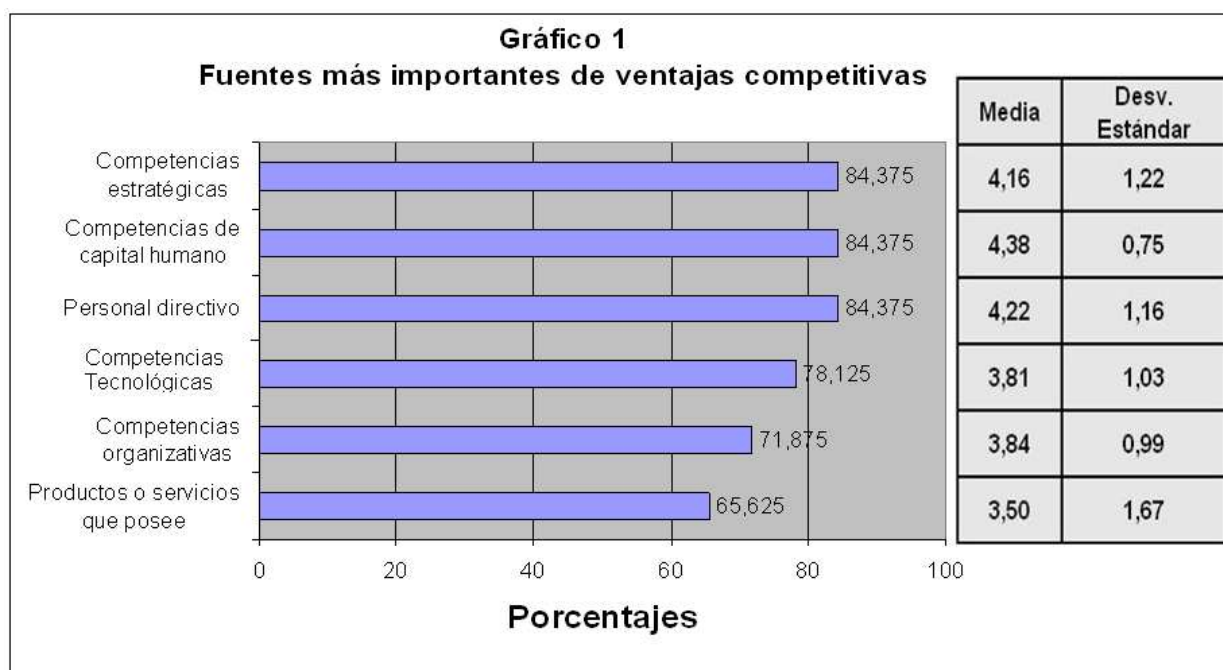
Este tema responde al análisis de las respuestas a las preguntas 1, 2, 3, 4 y 22 de la encuesta.

6.2.1 Análisis general

Todas las empresas encuestadas han considerado que los recursos intangibles son una fuente muy importante o importante de ventajas competitivas. Asimismo, es destacable indicar que el 40% de los ejecutivos asignan una importancia prioritaria a los datos no financieros que proporcionan diferentes fuentes de información a los inversionistas. Sin embargo, pocas empresas (21%) manifiestan que en su empresa han realizado evaluaciones de sus recursos intangibles (Capital Intelectual) y, aquellas que lo han hecho han solicitado asesoría, principalmente de consultoras internacionales.

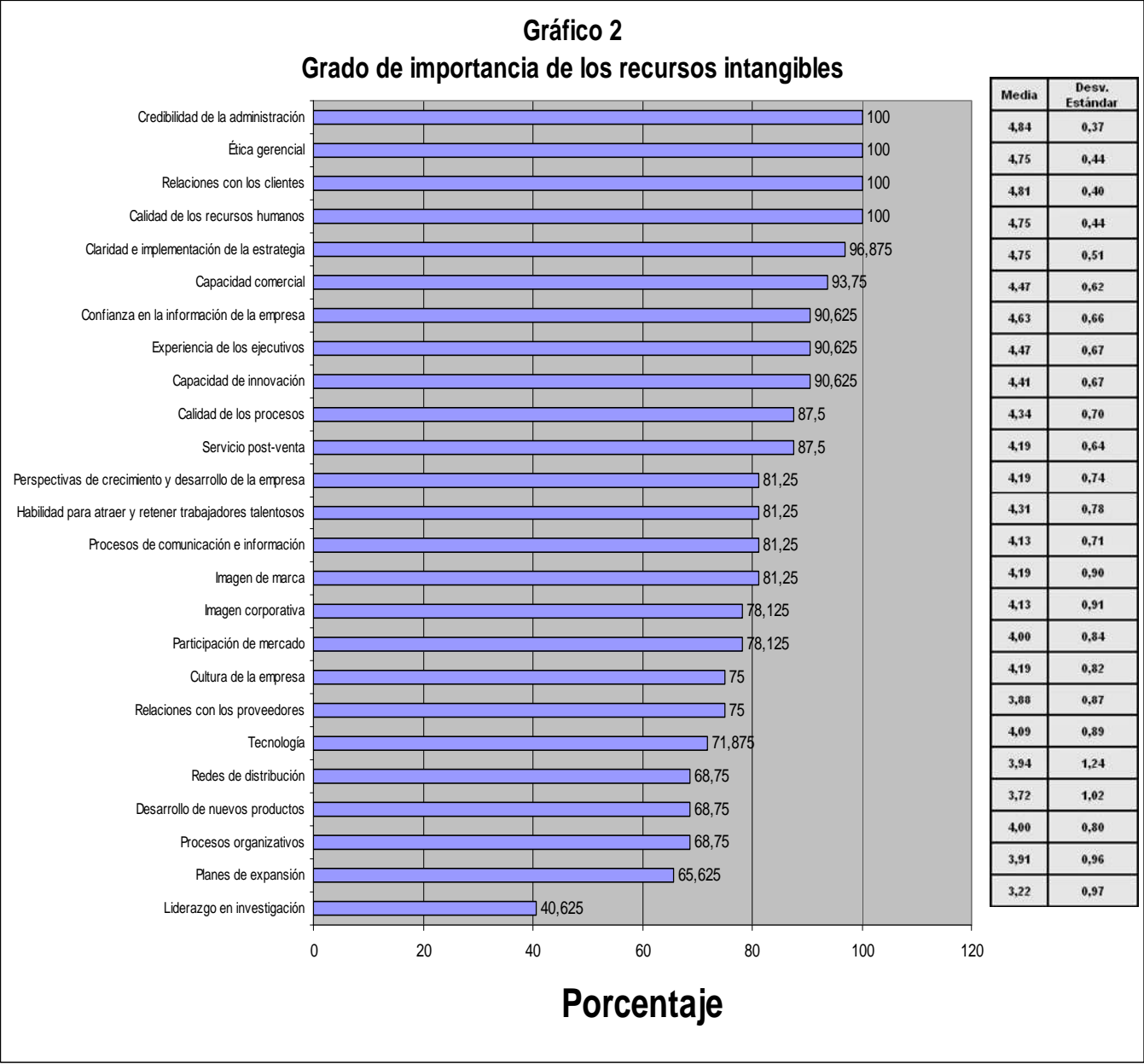
La mayoría de los ejecutivos encuestados (65%), ha identificado en sus empresas como fuentes muy importantes o importantes de ventajas competitivas, lo siguiente (ver Gráfico 1):

- Las competencias del capital humano.
- Competencias estratégicas.
- Su personal directivo.
- Competencias tecnológicas.
- Competencias organizativas.
- Sus productos y servicios.



Al detallar los recursos intangibles y conocer la importancia que se le asignaba a los mismos, como fuentes de ventajas competitivas, se señaló que con excepción del “liderazgo en investigación”, que todos eran recursos muy importantes o importantes. En los primeros lugares se indicó, con un valor promedio de las respuestas cercano a 5” (muy importante) y con una baja dispersión, **la calidad de la administración de la empresa**, señalada en las siguientes formas (ver Gráfico 2):

- Credibilidad de la administración.
- Ética gerencial.
- Relaciones con los clientes.
- Calidad de los recursos humanos.



Capítulo 6: Resultados

Similar importancia a la calidad de la administración, se indicó en la encuesta ya referida y conducida por Mckinsey y el Center For Economic Performance de la London School of Economics (Dorgan et al., 2006) a 700 empresas medianas en Francia, Alemania, el Reino Unido y Estados Unidos. En este estudio, se concluye que el tener buenos ejecutivos es muy importante para lograr resultados positivos en las empresas y, que ellos constituyen el factor más importante, considerando, además el sector industrial en que la empresa compete; ambiente regulatorio y el país en que opera la compañía.

Asimismo, como muy importante o importante, con respuestas del 90%, y con un valor medio de las respuestas sobre un 4 (importante). Se señalaron:

- La claridad e implementación de la estrategia.
- La capacidad comercial.
- La confianza en la información que genera la empresa.
- Experiencia de los ejecutivos.
- La capacidad de innovación.

Un segundo grupo de recursos intangibles, considerados como muy importantes o importantes, por una gran mayoría de ejecutivos (entre 90% y 75%), está compuesto por:

- Calidad de los procesos.
- Servicio post venta.
- Perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos.
- Procesos de comunicación e información.
- Imagen de la marca.
- Imagen corporativa.
- Participación de mercado.
- Cultura de la empresa.
- Relaciones con los proveedores.

Capítulo 6: Resultados

En este conjunto, se mencionan algunos recursos asociados al Capital Estructural: “calidad de los procesos”, “procesos de comunicación e información”; otros recursos se pueden relacionar con la fortaleza corporativa: “cultura de la empresa”, “perspectivas de crecimiento y desarrollo”, “participación de mercado”. Otros activos intangibles de este grupo se pueden vincular con el Capital Relacional: “servicio post venta”, “relaciones con los proveedores”.

Un grupo adicional de recursos intangibles reconocidos como importante o muy importante (con un valor medio cercano a 4), por gran parte de los ejecutivos (71% y 65%) comprende:

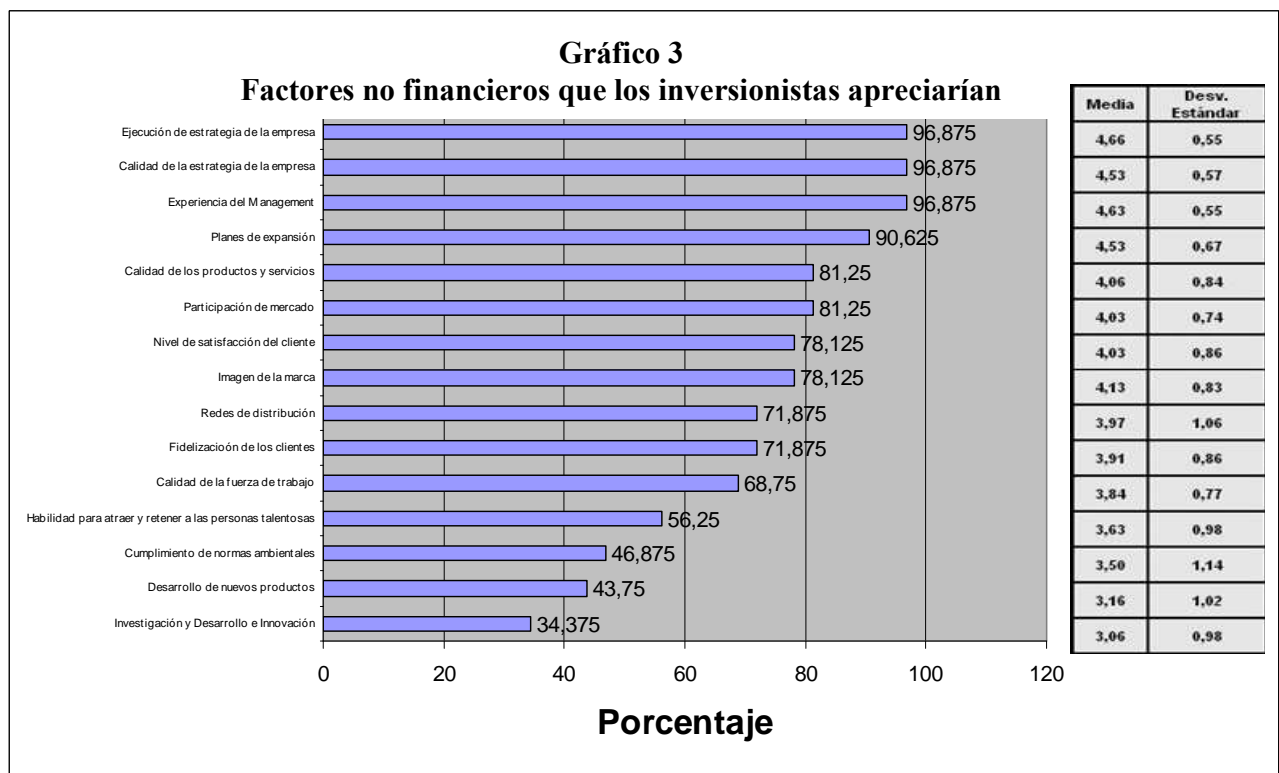
- Tecnología.
- Redes de distribución.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Procesos organizativos.
- Planos de expansión.

En último lugar, se señaló como importante o muy importante el “liderazgo en investigación”; de hecho en la pregunta de cuánto gasta su empresa anualmente en I + D (pregunta 20), solo el 40% de las empresas indicó algún importe de inversión en I + D. Este dato no es de extrañar, pues a nivel país la actividad de investigación y desarrollo es muy modesta: 0,5% del PIB en el año 2005, (Índice de Desarrollo Humano, 2005, ONU)⁹. Esta situación también se repite al agrupar las respuestas por Sectores.

⁹ En un estudio más reciente el gasto de I + D en Chile para el año 2006, fue 0,68% del PIB, ocupando el lugar 40 entre 60 países(IMD, 2008).

Capítulo 6: Resultados

Al consultar a los ejecutivos de las empresas de la muestra por la importancia de los factores no financieros, que ellos creen asignan los inversionistas (pregunta 22), se obtuvieron los siguientes resultados (ver gráfico 3):



- La “calidad y ejecución de la estrategia de la empresa”, junto con la “experiencia de los ejecutivos” y los “planes de expansión”, fueron señalados por casi el total de los encuestados (sobre 90%), como factores no financieros, que los inversores apreciarían como muy importantes o importantes.
- La “calidad de los productos y servicios”, la “participación de mercado”, “nivel de satisfacción del cliente”, e “imagen de marca”; se indicaron que también serían para los inversores muy importantes o importantes, pero en menor grado de relevancia..

- Las “redes de distribución”, que posea una empresa, la “fidelización de los clientes” y la “calidad de la fuerza de trabajo”, se reconocieron como importantes para los inversores en un tercer grupo.
- La “habilidad para atraer y retener personas talentosas”, “el cumplimiento de las normas ambientales” y “el desarrollo de nuevos productos”, fueron menos mencionados, como factores no financieros importantes o medianamente importantes para los inversores.
- La “investigación, desarrollo e innovación”, fue señalada por pocos ejecutivos (34%), como un factor no financiero importante o medianamente importante para los inversores.

6.2.2 Análisis Factorial

Tal como se indica en la metodología, debido a que los recursos intangibles indicados en las preguntas 4 y 22 del cuestionario contenían un gran número de variables y, con el fin de facilitar su estudio, se realizó un análisis factorial; lo que permitió reducir el número de variables y agruparlas en factores.

Al utilizar el método de extracción, de los Mínimos Cuadrados no Ponderados, se encontraron ocho factores relevantes para la pregunta 4, con una varianza explicada de 77,25% de la varianza total (ver Apéndice 4)

Cada uno de esos factores agrupa las variables indicadas en el Cuadro 13 con los nombres que se señalan.

CUADRO 13 Agrupación de las Variables de la Pregunta 4 en cada uno de los Factores Relevantes

Factores	Variables
Factor 1: Capacidad de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación - Liderazgo en investigación - Desarrollo de nuevos productos - Participación de mercado
Factor 2: Fortaleza de posición de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de marca - Imagen corporativa - Capacidad comercial - Relaciones con Clientes
Factor 3: Fortaleza de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos organizativos - Procesos de comunicación e información - Cultura de la empresa - Calidad de los procesos - Habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos
Factor 4: Experiencia en el rubro	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Experiencia de los ejecutivos - Confianza de la información de la empresa - Servicio post venta
Factor 5: Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad e implementación de la estrategia - Redes de distribución
Factor 6: Calidad de la administración	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los recursos humanos - Credibilidad de la administración
Factor 7: Ética gerencial y relación con los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Ética gerencial - Relación con los proveedores
Factor 8: Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa - Planes de expansión

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6: Resultados

El factor 1 se designó “Capacidad de Innovación” porque reúne aspectos asociados con la innovación y la investigación: capacidad de innovación y liderazgo en investigación, desarrollo de nuevos productos, participación de mercado.

El factor 2 se llamó “Fortaleza de la Posición de Mercado”, comprende variables orientadas a la posición de la empresa en relación con su competencia: imagen de marca, imagen corporativa, capacidad comercial y relación con clientes.

El factor 3 se denominó “Fortaleza de Procesos Internos”, incluye variables principalmente asociadas a los procesos organizativos, de comunicación e información, calidad de los procesos y habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos.

El factor 4, se llamó “Experiencia en el Rubro”, incluye variables que tienen relación con años de permanencia en el rubro tanto en tecnología, experiencia de sus ejecutivos, como de servicio post venta.

El factor 5, se nombró “Visión Estratégica” en atención a que comprende variables que delimitan la proyección de la empresa: claridad e implementación de la estrategia y, redes de distribución.

El factor 6 se denominó “Calidad de la Administración”, contiene recursos intangibles asociados a la credibilidad de la administración y a la calidad de los recursos humanos.

El factor 7, se llamó “Ética Gerencial y Relación con los Proveedores”, incluye esos dos recursos intangibles.

El factor 8 se designó “Crecimiento”, comprende recursos intangibles asociados al desarrollo de la empresa: perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa, planes de expansión.

Asimismo, del análisis factorial de la pregunta 22 se obtuvieron 5 factores, alrededor de los cuales se agrupan 15 de las 16 variables que tenía esta pregunta; se dejó fuera del análisis la variable

Capítulo 6: Resultados

“Regulación” pues ella es externa a la empresa y no es objeto de gestión interna. Estos 5 factores explican el 73,53% de la varianza total de las variables (ver Apéndice 4).

Cada uno de esos factores agrega las variables expuestas en el Cuadro 14, con los nombres que se indican:

CUADRO 14
AGRUPACIÓN DE LAS VARIABLES
PREGUNTA 22* EN CADA UNO DE LOS FACTORES RELEVANTES

Factores	Variables
Factor 1: Calidad de la administración	<ul style="list-style-type: none">- Calidad de la estrategia- Ejecución de la estrategia- Experiencia del management- Imagen de marca- Cumplimiento normas ambientales- Redes de distribución
Factor 2: Capacidad de Innovación y visión estratégica	<ul style="list-style-type: none">- Investigación, desarrollo e innovación- Desarrollo de nuevos productos- Calidad de la fuerza de trabajo- Habilidad para atraer y retener personas talentosas- Calidad de los productos y servicios
Factor 3: Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de satisfacción del cliente- Fidelización de los clientes
Factor 4: Posición en el mercado	<ul style="list-style-type: none">- Participación de mercado
Factor 5: Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">- Planes de expansión

* Sin incluir la variable “regulación”

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6: Resultados

El factor 1, se nombró “Calidad de la Administración”, comprende conceptos asociados a la gestión de los directivos de la empresa, e incluye: calidad de la estrategia, ejecución de la estrategia de la empresa, experiencia de management, imagen de marca, cumplimiento de normas ambientales y, redes de distribución.

El factor 2 se llamó “Capacidad de Innovación y visión estratégica”, comprende variables que conllevan al desarrollo del futuro de la empresa: investigación, desarrollo e innovación; desarrollo de nuevos productos; calidad de la fuerza de trabajo; habilidad para atraer y retener a personas talentosas y, calidad de los productos y servicios.

El factor 3 se denominó “Satisfacción del Cliente”, incluye componentes asociados a los clientes: nivel de satisfacción del cliente y, fidelización de los clientes.

El factor 4 se llamó “Posición en el Mercado” y comprende la variable participación de mercado.

El factor 5 incluye también solo una variable: planes de expansión y se nombró “Crecimiento”.

Con los factores obtenidos del análisis factorial de las variables incluidas en las preguntas 4 y, 22, se estudió la importancia que le asignaban las empresas de la muestra agrupadas en sectores económicos.

6.2.3 Análisis por sectores

Al considerar los factores obtenidos del análisis factorial para los recursos intangibles (pregunta 4) y, los sectores económicos representados en la muestra, se desprende como se esperaba, que la importancia relativa que asignan los ejecutivos de los sectores económicos a los recursos intangibles, es distinta para cada uno de ellos, ver Cuadro 15.

CUADRO 15
IMPORTANCIA DE LOS FACTORES POR SECTOR ECONOMICO
PUNTUACIONES FACTORIALES
PREGUNTAS 4 Y 22

PREGUNTA 4								
SECTOR	Factor 1 Capacidad de Innovación	Factor 2 Fortaleza de Posición de Mercado	Factor 3 Fortaleza de Procesos Internos	Factor 4 Experiencia en el Rubro	Factor 5 Visión Estratégica	Factor 6 Calidad de la Administración	Factor 7 Ética Gerencial y Relación con Proveedores	Factor 8 Crecimiento
Bancos, Financieras e Inversiones	-0,15620	0,05121	0,62786	0,30716	0,39172	0,53247	0,03279	-0,24398
Comercio y Distribución	0,48426	0,46381	0,47489	-0,39565	-0,15449	-0,26383	0,31318	0,49631
Industriales	0,02321	-0,16007	-0,53732	-0,05796	-0,06341	-0,43367	-0,32769	0,11403
Servicios Públicos	-0,19584	-0,07839	0,03403	0,09231	-0,09077	0,36981	0,24107	-0,26512
TOTAL	0,03886	0,06914	0,14986	-0,01354	0,02076	0,05120	0,06484	0,02531

PREGUNTA 22					
SECTOR	Factor 1 Calidad de la Administración	Factor 2 Capacidad de Innovación y Visión Estratégica	Factor 3 Relación con Clientes	Factor 4 Posición en el Mercado	Factor 5 Crecimiento
Bancos, Financier e Inversiones	0,24584	0,19684	0,30435	0,19136	0,70195
Comercio y distribución	0,15900	0,91241	-0,38893	0,22115	0,22033
Industriales	-0,43501	-0,35075	0,17683	-0,12073	0,00683
Servicios Públicos	0,32779	-0,17046	-0,22260	-0,08946	-0,59949
TOTAL	0,07440	0,14701	-0,03259	0,05058	0,08241

Capítulo 6: Resultados

Este cuadro 15, se elaboró tal como se indica en la metodología (capítulo 5), con los promedios de las puntuaciones factoriales, obtenidas con el método Bartlett, correspondientes a las empresas pertenecientes a cada sector. La cifra más alta de cada fila (factores), representa mayor importancia o sensibilidad entre los factores para cada sector. Igualmente, la cifra más alta en cada columna indica mayor importancia o sensibilidad entre los sectores para cada factor.

Para el sector Banco, Financieras e Inversiones, los factores “fortaleza de los procesos internos” y “la calidad de la administración” son los conceptos más importantes. También son muy importantes, para este sector, la “visión estratégica” y “experiencia en el rubro”; lo que es consistente con los principales requerimientos que tendrían los clientes de este sector.

Extrañamente, la “fortaleza de la posición de mercado” es de los factores importantes, con menor relevancia en este sector, la explicación está en que él incluye empresa de inversiones, que no están tan relacionados con agentes externos; de hecho al desagregar esas empresas, la “fortaleza de la posición de mercado” en las entidades Bancarias cobra mayor importancia, con respecto a los otros factores.

En el sector Comercio y Distribución, los factores más importantes son: “crecimiento“, “capacidad de innovación”, “fortaleza de los procesos internos” y “fortaleza de la posición de mercado”; en menor medida “ética gerencial y la relación con los proveedores”. Esta situación es consistente con lo que se esperaría para este sector, debido a su actividad principal y, a la gran competencia existente en este sector.

Para el sector Industrial, el “crecimiento” es el factor más importante, lo que parece bastante pertinente teniendo presente el aumento de la competencia que ha significado la globalización. El factor “capacidad de innovación” también ha sido considerado importante, en este sector, aún cuando en menor medida.

Para el sector Servicios Públicos, la “calidad de la administración” es el factor más relevante, seguido por “ética gerencial y relación con los proveedores”.

Capítulo 6: Resultados

Mirando también los datos del cuadro 15 y desde el punto de vista de la importancia de cada factor entre los sectores, se puede indicar:

- La “capacidad de innovación”, es más valiosa para el sector “Comercio y Distribución”, que para el resto de los sectores.
- La “fortaleza de la posición de mercado”, también es más importante para el sector “Comercio y Distribución”; seguido por el sector “Bancos, Financieras e Inversiones”.
- La “fortaleza de los procesos internos” es más relevante para el sector “Bancos, Financieras e Inversiones”; seguida su importancia por el sector “Comercio y Distribución” y, menos considerada en el sector “Industrial”.
- La “experiencia en el rubro” (sector industrial), es más relevante en el sector “Bancos, Financieras e Inversiones”, lo cual es consistente con el tipo de labor que desarrolla este sector. También, este factor, es importante, en menor medida, para el sector “Servicios Públicos”.
- La “visión estratégica” también es el factor más relevante para el sector “Bancos, Financieras e Inversiones”.
- La “calidad de la administración” es más apreciada por el sector “Bancos, Financieras e Inversiones” y, por el sector “Servicios Públicos”, que por los otros sectores.
- A su vez, “la ética gerencial y relación con los proveedores”, como era de esperar, es más valioso, para el sector “Comercio y Distribución” y en segundo nivel de importancia para el sector “Servicios Públicos”.

Capítulo 6: Resultados

- El “crecimiento” es más importante para el sector “Comercio y Distribución” y en menor grado, para el sector “Industrial”.

Con el fin de conocer si había alguna similitud entre la importancia de los recursos intangibles que indican los ejecutivos (Pregunta 4) y, aquéllos que ellos estiman valorizan más los inversionistas (Pregunta 22); se analizó la existencia de un paralelismo entre los factores de ambas preguntas, considerando para ello las variables incluidas en cada factor (ver cuadro 16).

CUADRO 16

PARALELISMO ENTRE FACTORES DE PREGUNTA 4 Y PREGUNTA 22

Pregunta 4 (8 Factores)	Pregunta 22 (5 Factores)
Factor 1: Capacidad de Innovación	Factor 2: Capacidad de Innovación y Visión Estratégica
Factor 2: Fortaleza de la Posición de Mercado	Factor 3: Satisfacción del Cliente Factor 4: Posición de Mercado
Factor 3: Fortaleza de Procesos Internos	Factor 1: Calidad de la Administración
Factor 4: Experiencia en el Rubro	Factor 1: Calidad de la Administración
Factor 5: Visión Estratégica	Factor 1: Calidad de la Administración
Factor 6: Calidad de la Administración	Calidad de la Administración
Factor 7: Ética Gerencial y Relación con los Proveedores	Factor 1: Calidad de la Administración
Factor 8: Crecimiento	Factor 5: Crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6: Resultados

Posteriormente comparamos, tal como se indica en la metodología, las puntuaciones factoriales y su dirección (signo de ellas) en ambas preguntas. El cuadro 15 muestra los valores de esas puntuaciones factoriales correspondientes a cada sector económico y al total de la muestra para las preguntas 4 y 22 y los gráficos asociados a esas cifras, se encuentran en el apéndice 2 (gráficos 14 y 15). Los resultados de estas comparaciones son las siguientes:

- Considerando el total de empresas de la muestra, se aprecia que, en general, hay concordancia entre ambas respuestas, con excepción de los factores: “experiencia en el rubro” (pregunta 4) con “calidad de la administración” (pregunta 22) y, “fortaleza de la posición de mercado” (pregunta 4) con “satisfacción del cliente” (pregunta 22).
- A nivel de sectores, se encontraron similitudes y diferencias entre los factores que los ejecutivos consideraban más importantes y lo que ellos consideran valorizan más los inversionistas, es así como:
 - La importancia de la “capacidad de innovación” que otorgan los ejecutivos y lo que ellos señalan, aprecian los inversionistas, es concordante en los sectores: Comercial y Distribución y, Servicios Públicos. En el sector Bancos, Financieras e Inversiones, ese factor sería más valioso para los inversionistas que la importancia que le asignan los ejecutivos; en cambio en el sector Industrial, la situación es al revés.
 - La importancia que asignan los ejecutivos a la “fortaleza de la posición de mercado” es concordante con la relevancia de la “posición del mercado” que ellos le atribuyen a los inversionistas, en todos los sectores estudiados. Sin embargo, al relacionar la importancia de la “fortaleza de la posición del mercado” (pregunta 4) con la “satisfacción del cliente” que valorizan los inversionistas (pregunta 22), en los sectores Comercial y Distribución; e Industrial, se encontró que no había una concordancia.

Capítulo 6: Resultados

- Había pleno acuerdo, para todos los sectores, en la importancia de la “fortaleza de los procesos internos” que le asignan los ejecutivos y, “la calidad de la administración” que ellos estiman, valorizan más los inversionistas.
- Hay coincidencia en la importancia que confieren los ejecutivos a la “experiencia en el rubro” (sector industrial), como elemento de ventaja competitiva, y la que consideran, asignan los inversionistas a la “calidad de la administración” en los sectores: “Bancos, Financieras e Inversiones”; “Industrial” y “Servicios de Utilidad Pública”. En el sector “Comercial y Distribución”, los resultados son divergentes.
- Hay correspondencia en la importancia que asignan los ejecutivos a la “visión estratégica”, con el factor “calidad de la administración” que ellos estiman aprecian los inversionistas en los sectores: “Bancos, Financieras e Inversiones”; e “Industrial”. En los sectores: “Comercial y Distribución” y, “Servicios Públicos”, la importancias de los factores anteriores, son discordantes.
- Los ejecutivos consideran tan valiosa la “calidad de la administración”, como ellos estiman lo es para los inversionistas de los sectores “Bancos, Financieras e Inversiones”; “Industrial” y “Servicios Públicos”; en cambio en el sector “Comercial y Distribución”, las respuestas son discordantes.
- La importancia de la “ética gerencial y relación con los proveedores” indicada por los ejecutivos, concuerda con la “calidad de la administración” que ellos indican sería para los inversionistas en todos los sectores.
- Respecto al factor “Crecimiento”, en todos los sectores; con excepción del sector “Banco, Financieras e Inversiones”; hay concordancia entre la importancia que le indican los ejecutivos y la que le asignan los inversionistas.

- De este análisis se puede desprender que la coincidencia entre la importancia que asignan los ejecutivos a los diferentes recursos intangibles, agrupados en factores y, lo que ellos estiman de los inversionistas, es parcial y en algunos sectores.
- En párrafos posteriores (punto 6.6), se ampliará este tema al comparar algunos estudios hechos en Chile de los Inversionistas Institucionales y, de los Analistas Financieros.

6.2.4 Conclusiones de la importancia que se otorga a los activos intangibles

Todas las empresas de la muestra han manifestado la importancia de los activos intangibles como fuentes para obtener ventajas competitivas, sin embargo pocas de ellas han realizado estudios tendientes a su evaluación, lo cual no es extraño pues el tema del Capital Intelectual en la mayoría de nuestras empresas, aun no es prioritario para ahondar en él. No obstante, hay que reconocer que hubo una época en nuestro país (década de los sesenta y setenta), que existió preocupación en las empresas por la eficiencia de los procedimientos y, las universidades, especialmente la Universidad de Chile, tuvieron un papel protagonista en prestar servicios de consultoría sobre ese tema.

La gran importancia, como fuente de ventajas competitivas, asignada a las competencias de Capital Humano, personal directivo y competencias estratégicas (gráfico 1), es factible de explicar por la mayor apertura de la información que ha habido en nuestro país respecto al movimiento de gerentes entre empresas y sus resultados financieros.

Aún cuando la capacidad de innovación fue considerada como un factor muy importante para el logro de ventajas competitivas en la empresa, su liderazgo en investigación, se señaló en el último lugar de importancia (gráficos 2 y 3), lo cual es el reflejo de lo que pasa a nivel nacional, tal como se mencionó anteriormente.

Capítulo 6: Resultados

Los énfasis en la importancia de los activos intangibles agrupados en factores, son distintos entre las empresas de los distintos sectores económicos. Estas diferencias se podrían explicar principalmente por dos aspectos, que se complementan:

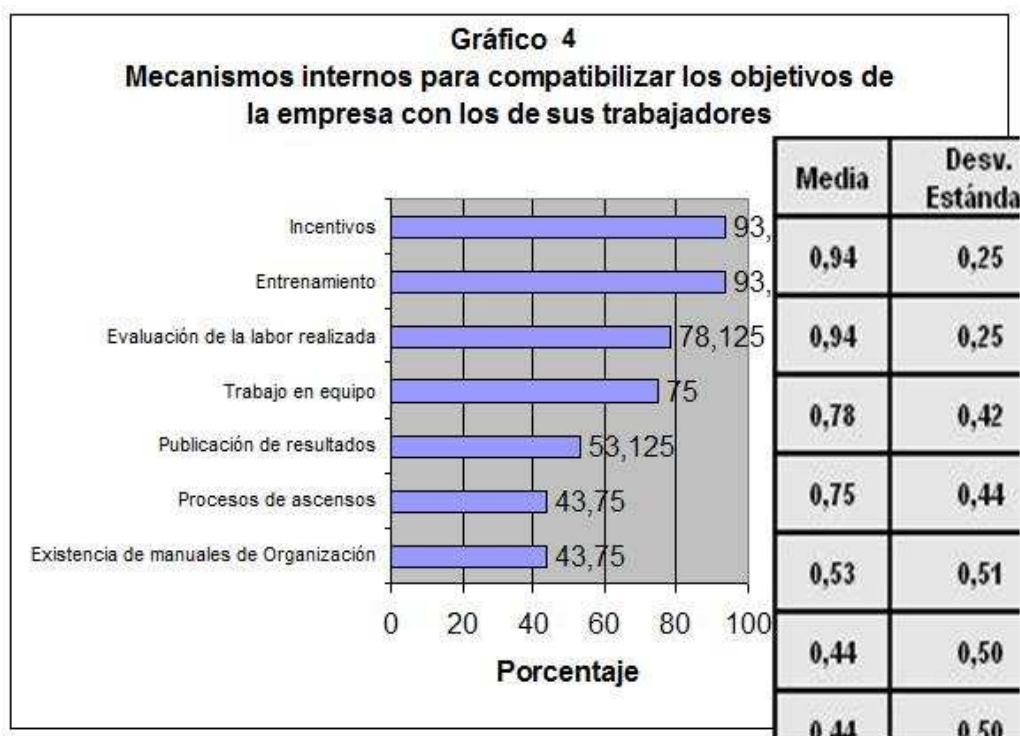
1. Necesidad de dar satisfacción y confianza a los clientes: en el Sector Bancos, Financieras e Inversiones la fortaleza de los procesos internos, calidad de la administración, visión estratégica y experiencia en el rubro, son elementos que responden a esa necesidad; en el sector Comercio y Distribución la fortaleza de los procesos internos y la capacidad de innovación; en el Sector Industrial la capacidad de innovación, y en el Sector Servicios Públicos la calidad de la administración.
2. Defensa frente a la competencia: el crecimiento es un factor que tiene implícito la reducción de costes (distribución de los costes fijos) y está mencionado en los Sectores Comercio y Distribución y sector Industrial; la fortaleza de la posición de mercado está indicado como importante en el sector Comercio y Distribución y en las empresas bancarias incluidas en el sector Bancos, Financieras e Inversión; la visión estratégica

La ética gerencial y la relación con los proveedores, son elementos importantes para los sectores Servicios Públicos y Comercio y Distribución, pues especialmente la relación con los proveedores es fundamental para mantenerse en el mercado.

6.3 Gestión del Capital Humano

Casi la totalidad de las empresas encuestadas (97%), transmite a sus trabajadores lo que se espera de ellos y como su labor contribuye al éxito de su empresa.

Los mecanismos internos más utilizados para compatibilizar los objetivos de la empresa con los de sus trabajadores, (ver gráfico 4) son los “incentivos” y el “entrenamiento”. La “evaluación de la labor realizada” y el “trabajo en equipo”, también son herramientas muy empleadas para alinear los objetivos de la empresa con la de sus trabajadores.



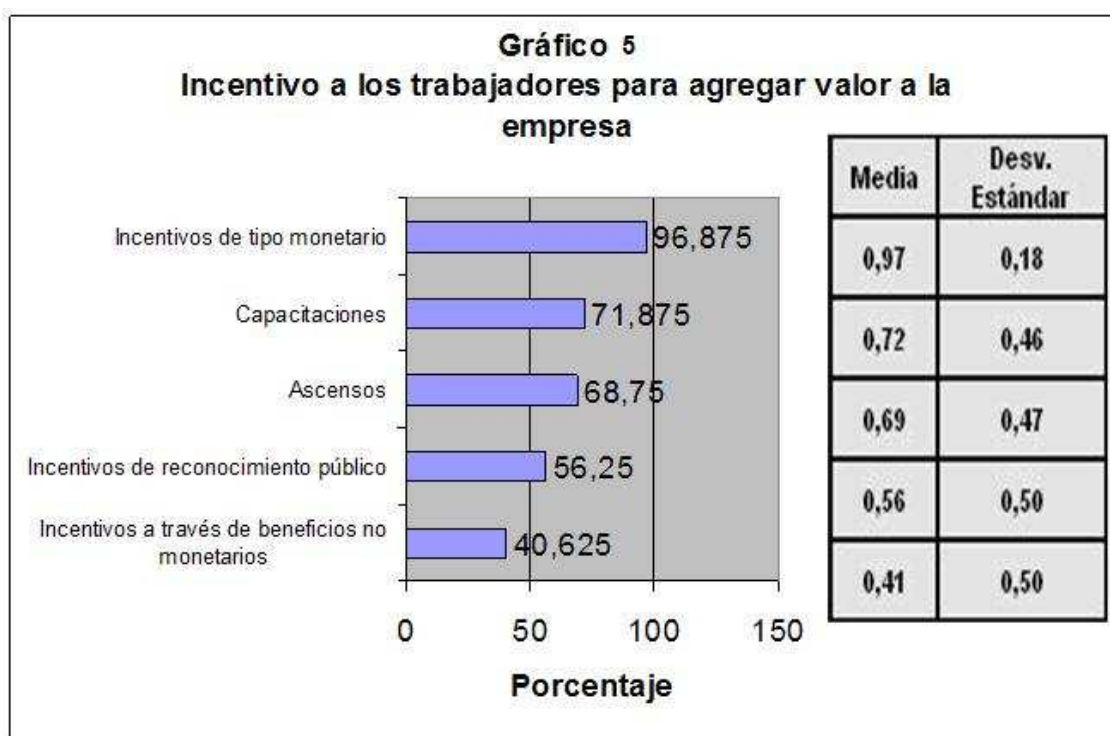
Otros mecanismos, menos mencionados que los anteriores fueron: la “publicación de resultados”, los “procesos de ascensos” y la existencia de “Manuales de Organización”¹⁰.

Al hacer este análisis por sector, se encontraron resultados similares a los indicados anteriormente; sin embargo el sector “Bancos, Financieras e Inversiones”, utiliza “manuales de organización” y, la “publicación de resultados” con mayor frecuencia que el resto de los sectores. En cambio, el sector Servicios de Utilidad Pública casi no emplea (22%) los “manuales de organización” y “publicación de resultados” como mecanismos de alineación de los objetivos de la empresa con la de los trabajadores.

Los “incentivos monetarios”, fueron indicados casi unánimemente (96,9%) como el mecanismo de estímulo más utilizado para que los trabajadores agreguen valor a la empresa (ver gráfico 5) y,

¹⁰ Documento que guía en la ejecución de las labores encomendadas y ayuda al logro de los objetivos institucionales.

además, forma parte de las políticas de desarrollo de recursos humanos muy empleadas por la empresa.



Las “capacitaciones” también se señalaron como una forma muy frecuente de fomentar que los trabajadores agreguen valor; lo que concuerda con la principal política de desarrollo de los recursos humanos utilizada en las empresas encuestadas. Esta situación no es de extrañar pues existe en Chile, una franquicia tributaria para la realización de esta actividad¹¹.

¹¹ Esta franquicia tributaria consiste en la posibilidad que las empresas puedan descontar del impuesto a la renta anual (Primera Categoría) hasta el 1% de la planilla anual, o bien hasta 9 Unidades Tributarias Mensuales, en caso que el 1% sea inferior a esta cantidad, por concepto de los gastos en los que haya incurrido por la realización de acciones de capacitación informadas y visadas por el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo)

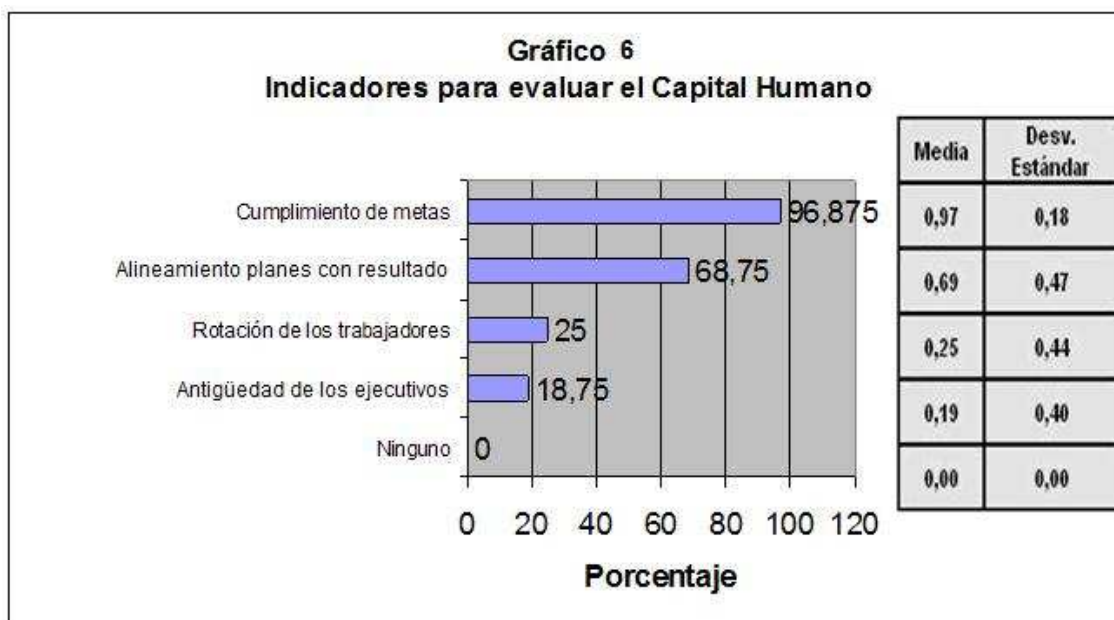
Capítulo 6: Resultados

Los “ascensos laborales”, como los incentivos de “reconocimiento público” fueron mencionados con menor frecuencia como otras formas de incentivar a los trabajadores que agreguen valor a la empresa. En último término, se indicaron los “incentivos no monetarios”.

Al analizar los incentivos que emplean las empresas en los diferentes sectores, se puede destacar que: las empresas del sector “Bancos, Financieras e Inversiones” aplican todos los mecanismos antes indicados de forma muy importante (sobre el 83%); las empresas del sector Industrial son las que menos usan las “capacitaciones” como incentivos a sus trabajadores. Todas las empresas del sector “Comercial y Distribución motivan a sus trabajadores para agregar valor a sus empresas, mediante “ascensos”.

6.3.1 ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar los resultados del Capital Humano?

Todas las empresas encuestadas utilizan algún mecanismo de evaluación del Capital Humano. Principalmente (96,9%) se mencionó (ver gráfico 6) la “medición del cumplimiento e metas” y en algunos casos se indicó que esta evaluación se hace sobre la base de “factores corporativos cualitativos” existentes en la empresa. El “alineamiento de los planes de la administración con los resultados” de la empresa, fue señalado de forma importante (68,8%), como otra forma de evaluar el Capital Humano.



La “rotación de los trabajadores”, que podría ser una señal de lo bien que está la empresa en relación a sus trabajadores, buena o mala selección de ellos, satisfacción o insatisfacción en el cargo o en la empresa, etc., también se utiliza con bastante menor frecuencia (25%) como un indicador de evaluación del capital humano.

Otros mecanismos de evaluación mencionados son:

- La antigüedad de los ejecutivos, que permite conocer lo experimentados que son los ejecutivos.
- Evaluación ascendente de las jefaturas, en que los subordinados indican sus apreciaciones de sus jefes.
- Evaluación de las competencias que poseen los ejecutivos y las exigencias del cargo. Brecha existente.
- Reclutamiento de ejecutivos con un programa de entrenamiento previo.

6.3.2 Vínculos entre gestión del capital humano y logros en la empresa

Al analizar los nexos, indicados por los ejecutivos de las empresas encuestadas, entre los resultados que se podrían obtener al gestionar el capital humano y los logros en la empresa, se encontró que (ver cuadro 17):

- “Mejorar la actitud de los trabajadores”, generaría principalmente: aumento de producción; aumento de utilidad, disminución de tiempo de atención a clientes (atención más rápidamente); aumento de ventas y disminución de costes. En menor medida se podrían producir: aumento de la participación de mercado y generación de nuevos productos.
- “Mejorar la identificación del capital humano con la empresa y obtener un mayor grado de compromiso con ella”, originaría: un aumento en las ventas, aumento en la utilidad, disminución de costes. Un menor efecto sería: disminución del tiempo de atención a clientes, aumento de la producción (mayor productividad) y aumento de la participación en el mercado.
- “Mejorar la eficiencia”, produciría principalmente: disminución de costes, aumento de la utilidad y, aumento de producción. Un menor efecto sería la disminución del tiempo de atención a clientes, incremento de ventas y aumento de la participación en el mercado.
- “Mejorar el clima organizacional”, podría generar principalmente: aumento de la producción, aumento de ventas, disminución del tiempo de atención a clientes y, aumento de utilidad. Otros efectos, menos mencionados son: disminución de costes, aumento de la participación del mercado y generación de nuevos productos.
- “Mejorar la productividad de los recursos humanos” permitiría aumentar la utilidad de la empresa; reducir sus costes; incrementar la producción y aumentar las ventas. Menores efectos serían: reducir el tiempo de atención a los clientes y generar nuevos productos.

Capítulo 6: Resultados

- “Promover la creatividad tendiente a la mejora de procesos e innovaciones”, resultaría en la generación de nuevos productos, aumento de la participación de mercado y aumento de la utilidad. Menores efectos serían: la disminución de costes; aumento de ventas; aumento de producción y disminución del tiempo de atención a clientes.
- “Mejorar la calidad de los bienes y servicios”, generaría: aumento de ventas, aumento de la utilidad, disminución de costes y, en menor medida, reducción del tiempo de atención a clientes, aumento de la participación de mercado, aumento de producción y generación de nuevos productos.

Los resultados del Cuadro 13, se pueden leer también, en otra dirección, por ejemplo si hubiese interés en disminuir los costes, sería necesario previamente mejorar la eficiencia, luego mejorar la productividad, mejorar la actitud de los trabajadores y, mejorar su identificación del capital humano con la de la empresa y obtener un mayor grado de compromiso con ella.

CUADRO 17
VINCULOS ENTRE GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y
LOS LOGROS OBTENIDOS EN LA EMPRESA (Pregunta 9)
(Porcentaje muy relacionado o relacionado)

Resultados de la gestión del Capital Humano	Disminución de costos	Generación de nuevos productos	Aumento de ventas	Aumento de producción	Aumento de utilidad	Disminución tiempo de atención a clientes	Aumento de la participación de mercado
Mejora de la actitud de los trabajadores	62,5	40,6	65,6	71,9	71,9	65,6	46,9
Mejora de la identificación con la empresa y mayor grado de compromiso	62,5	28,1	65,6	56,3	65,6	56,3	50
Mejora de la eficiencia	90,6	15,6	43,8	68,8	81,3	59,4	40,6
Mejoramiento del clima organizacional	43,8	25	59,4	65,6	53,1	56,3	34,4
Mejora de la productividad	78,1	28,1	53,1	71,9	81,3	46,9	25
Promoción de la creatividad tendiente al mejoramiento de procesos e innovación	46,9	71,9	43,8	40,6	50	40,6	53,1
Mejora de la calidad	50	31,3	65,6	34,4	53,1	40,6	40,6

6.3.3 Conclusiones relativas a la gestión de Capital Humano

El Capital Humano como se ha señalado en los modelos de Capital Intelectual anteriormente expuestos, es el motor para el logro de los objetivos de la empresa, agregarle valor y generarle ventajas competitivas.

Los resultados de nuestro estudio sobre la gestión de los recursos humanos, muestran que existe preocupación en las empresas de comunicar a sus trabajadores lo que se espera de ellos y como sus labores contribución al éxito de ellas. Estableciendo además, mecanismos para que los trabajadores compatibilicen sus objetivos con los de la empresa y se sientan satisfechos con sus labores. De esta forma, las empresas esperan alinear los intereses de sus recursos humanos con los objetivos de la organización y la creación de valor.

Los medios que más utilizan las empresas para el fin antes indicado son: el entrenamiento y los incentivos especialmente monetarios, capacitaciones, ascensos dentro de la organización y reconocimiento público. Además, se considera que la evaluación de la labor realizada es una herramienta de administración de personal importante; esta evaluación se efectúa especialmente a través del cumplimiento de metas y de la comparación de los planes de la empresa con sus resultados obtenidos. El trabajo en equipo, también es señalado como un mecanismo importante para alinear los objetivos de la empresa con los de sus trabajadores, pues se esperaría que se generen sinergias al aunar habilidades complementarias y estar comprometidos con un propósito común, metas de rendimiento y que son responsables, conjuntamente, con sus cumplimientos.

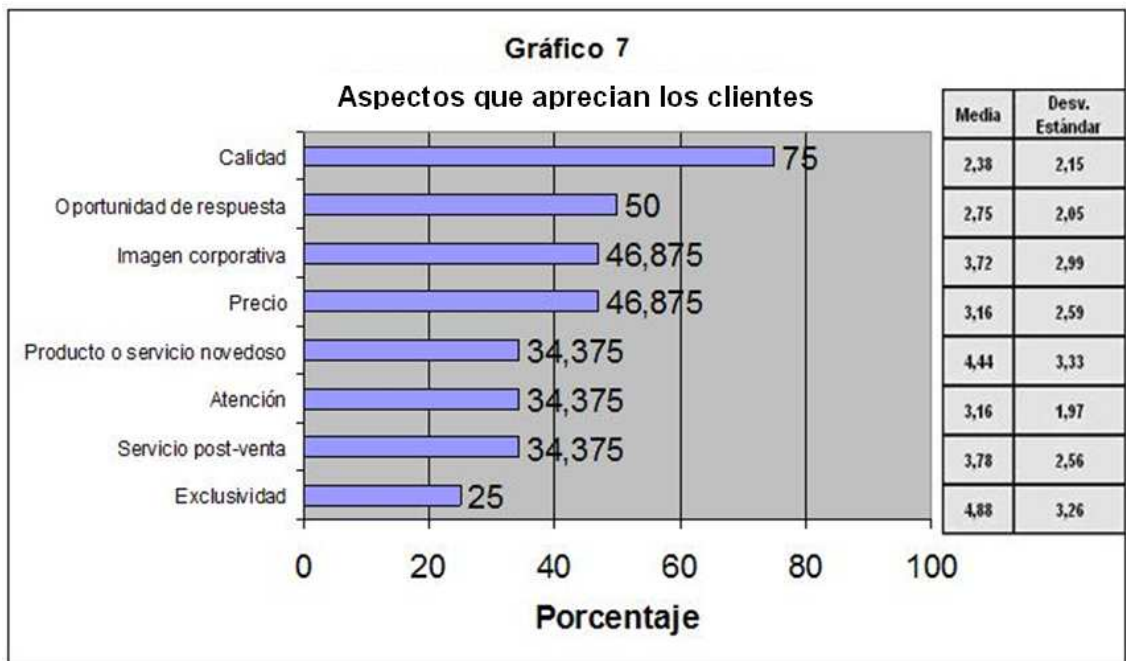
En Chile, la capacitación de los trabajadores es una actividad ampliamente usada por las empresas debido al incentivo tributario, tal como se indicó anteriormente, que se les ofrece; pero también debe estar el interés y motivación de parte de su personal que se aprecia alto (un millón de personas inscritas en programas de capacitación el 2008, de acuerdo al SENCE, lo que representa el 15,2 % del total de personas ocupadas).

Los logros en las empresas señalados como resultantes de la gestión del Capital Humano, son de interés pues señalan una orientación de las labores de administración de los recursos humanos en las organizaciones, es así como si se deseara disminuir los costes, habría que establecer actividades para: mejorar la eficiencia y la productividad; mejorar la actitud de los trabajadores, su identificación y compromiso con la empresa; mejorar la calidad (producto, procesos, etc.). El aumento de la Utilidad, que podría resultar en un incremento de valor de la empresa (con un EVA positivo), se ve beneficiada con todas las actividades de gestión del Capital Humano, lo que estaría indicando que ella sería adecuada para los fines económicos de las empresas.

6.4 Gestión del Capital Relacional

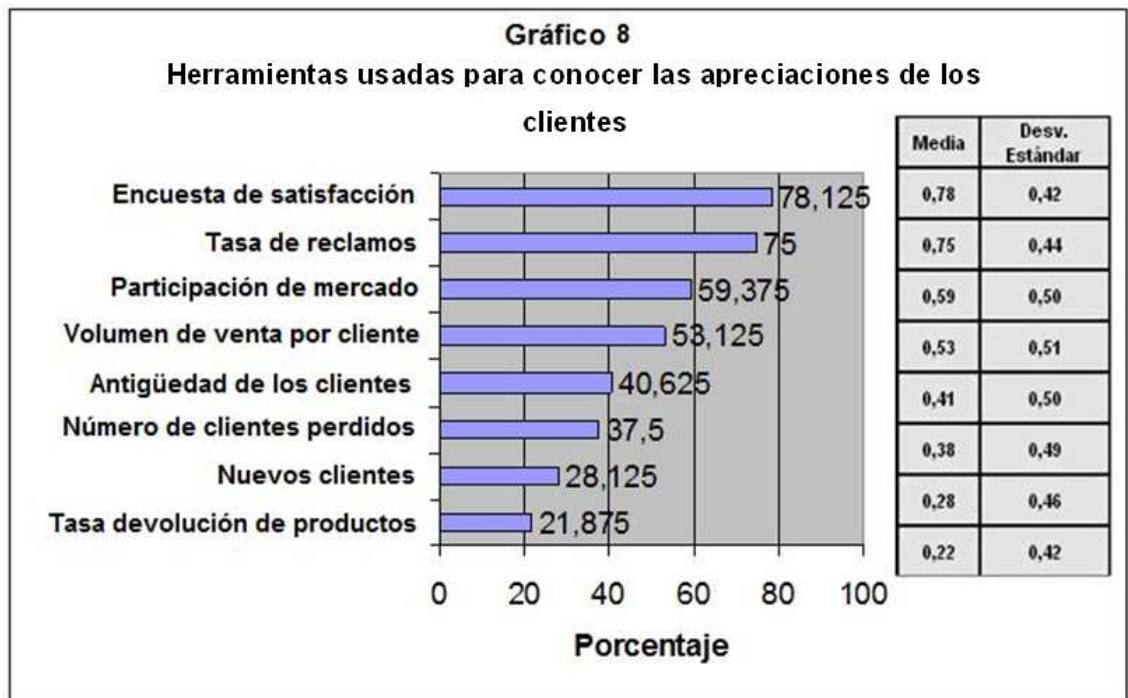
Casi el total de las empresas encuestadas (93,9%) conocen los aspectos que más valoran sus clientes, y consideran que ellos son principalmente (ver gráfico 7): la “calidad” y la “oportunidad de respuesta”, es decir la pronta respuesta a sus requerimientos; en menor medida se señala que los clientes aprecian el precio de los productos o servicios y la “imagen corporativa”. Otros aspectos que los ejecutivos creen que les importan a sus clientes son: la “atención” que se les brinde, el ofrecimiento de “productos o servicios novedosos”, el “servicio post-venta” y, la “exclusividad”.

Al revisar las respuestas por sectores, se aprecia que la “calidad” es prioritaria en todos los sectores, especialmente en el sector “Comercio y Distribución”. Los demás resultados generales se repiten también en las respuestas de los distintos sectores.



6.4.1 ¿Cómo las empresas detectan los aspectos que les interesan a sus clientes?

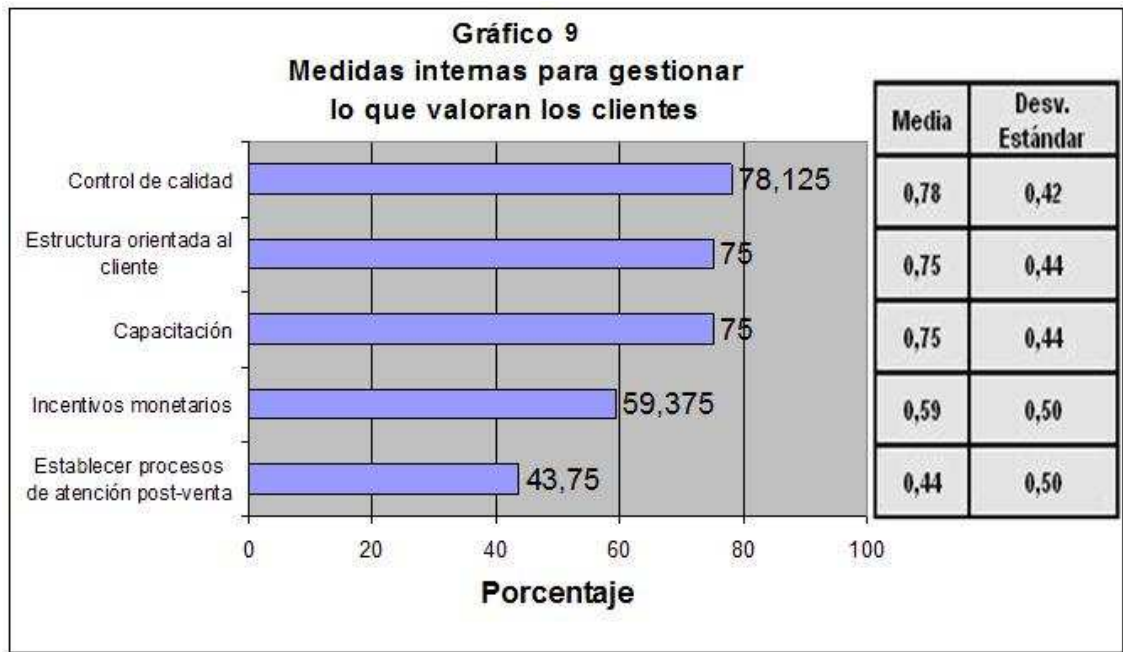
Las empresas utilizan diferentes mecanismos para conocer lo que le interesa a sus clientes (ver gráfico 8), especialmente se utilizan “encuestas de satisfacción” a sus clientes y, la “cantidad de reclamos” que se recibe de sus clientes. Otras formas que se utilizan son la “participación de mercado” que tengan sus productos, el “volumen de venta por cliente”, lo que indicaría su nivel de aceptación. La “antigüedad” de sus clientes, el “número de clientes perdidos”, o sea aquéllos que dejan de ser sus clientes; y los “nuevos clientes” que adquieren, son también otros mecanismos que se utilizan para conocer la satisfacción de sus clientes. La “tasa de devolución de producto”, si bien no es muy frecuente su uso a nivel global (22%), en el sector “Industrial” sí se emplea y con mayor reiteración que en el resto de los sectores (50%).



6.4.2 ¿Qué medidas internas aplica la empresa para gestionar los tópicos que le interesan a sus clientes?

Prioritariamente, se utiliza el “control de calidad” (ver gráfico 9), a fin de cumplir con las exigencias de calidad que se estima tienen sus clientes. Asimismo, las empresas se organizan con “estructuras orientadas” al cliente y hacen uso de la capacitación, en forma muy frecuente (75%).

Los “incentivos monetarios” y “procesos de atención post-venta” son, también, herramientas de gestión empleados. Otras formas mencionadas son: el cuadro de mando integral, programas de calidad y el desarrollo de productos y servicios orientados a necesidades específicas.



El comportamiento de las medidas antes indicadas es similar en casi todo los sectores; sin embargo, el sector Bancos, Financieras e Inversiones emplea principalmente, la “capacitación” y los “incentivos monetarios” como medidas internas para gestionar los aspectos que valoran sus clientes; asimismo tiene su “estructura organizacional” orientada al cliente. En menor medida, utiliza el “control de calidad” y “procesos de atención post-venta”. Y para el sector Comercial y Distribución, los “procesos de atención post-venta” más importante que para los demás sectores.

6.4.3 ¿Por qué los clientes de las empresas de la competencia, no son sus clientes?

Los ejecutivos de las empresas encuestadas dan variadas respuestas a esta interrogante, las más relevantes, en orden de importancia, son las siguientes:

- Precios y, relación precio – calidad.
- Información confiable de los productos o servicios de las empresas.
- Oferta limitada.

- Lealtad de los clientes.
- Buena atención al cliente en el momento de la venta.
- Costes totales en las que incurre el cliente a la hora de comprar.
- Imagen de la empresa.
- Productos sustitutivos.

Estos antecedentes concuerdan con las principales medidas internas, antes indicadas, que adoptan las empresas encuestadas.

6.4.4 ¿Contribuyen los proveedores y competidores a la mejora de la empresa?

Todas las empresas consideran que los “proveedores” contribuyen a la mejora de su empresa. Son estimados como aliados estratégicos que forman parte de su cadena de valor; tienen un impacto fundamental en la calidad del producto final, entregando un servicio oportuno y de alta calidad, que permite reducir costes y mejorar la eficiencia. Además, se considera que a través de los proveedores se, puede obtener materias primas novedosos y ayudar a mejorar los procesos productivos y de distribución, agregando competitividad a la industria.

Los competidores también son estimados por las empresas, como ayuda a su progreso. Algunas respuestas indican lo siguiente:

La existencia de una buena competencia es necesaria para agregar valor a la empresa, obligando a las organizaciones a tener una mejora constante de sus servicios o productos tanto en calidad, innovación, productividad, precio, marketing, imagen, etc. para crear ventajas competitivas que las diferencie de la competencia; esto les permite establecer estándares de mejora continua, siendo más eficientes y adelantándose de esta manera al mercado. También ayudan mediante el Benchmarking a enfatizar las estrategias de negocios y comparar sus productos o servicios sobre la base de referentes locales e internacionales.

Capítulo 6: Resultados

Los competidores constituyen un desafío permanente, a pesar de ser los causantes de algunos efectos negativos para la empresa. Gracias a ellos las organizaciones han aumentado su nivel de exigencia., reflejándose posteriormente en los clientes, mediante un servicio de calidad que cubra las necesidades de ellos.

Algunos ejecutivos no consideran que los competidores contribuyan a la mejora de su empresa, pues plantean que, actualmente, los competidores potenciales no están activos en la zona de concesión y, de ser así el coste les sería demasiado elevado. Otra respuesta indica que no ven a los potenciales competidores como una amenaza, debido a los altos costes en los que tendrían que incurrir si quisieran posicionar sus productos en estos mercados monopólicos.

6.4.5 Conclusiones de la gestión del Capital Relacional

Al observar los resultados obtenidos en esta sección, podemos señalar que en todas las empresas, comprendidas en este estudio, se realizan actividades para conocer los requerimientos de sus clientes ya sea en forma directa (mediante encuestas a sus clientes) o en forma indirecta (tasa de reclamos, participación del mercado, volumen de ventas por cliente, antigüedad de los clientes, número de clientes perdidos, tasa de devolución de productos). Esta información es muy valiosa para las empresas pues les sirve de orientación para satisfacer los requerimientos de sus clientes y poder fidelizarlos.

Es interesante destacar que la calidad es el aspecto que más aprecian los clientes, (especialmente los pertenecientes al sector Comercio y Distribución) seguido por la oportunidad de respuesta que ellos reciben y, ambos factores son prioritarios al precio del producto o servicio. Esta situación estaría mostrando que la exigencia por parte de los clientes ya no es solo en el precio, sino que la calidad y atención que ellos reciben son más valiosas para ellos. Tal como se establece en la Introducción de esta tesis, la mayor competencia que ha generado la globalización ha resultado también en más exigencias por parte de los clientes, que las empresas deben responder a ellas para establecer diferenciaciones y crear unas ventajas competitivas sostenibles; no obstante es

considerada como un aspecto positivo y necesario para una mejora continua en sus productos y servicios.

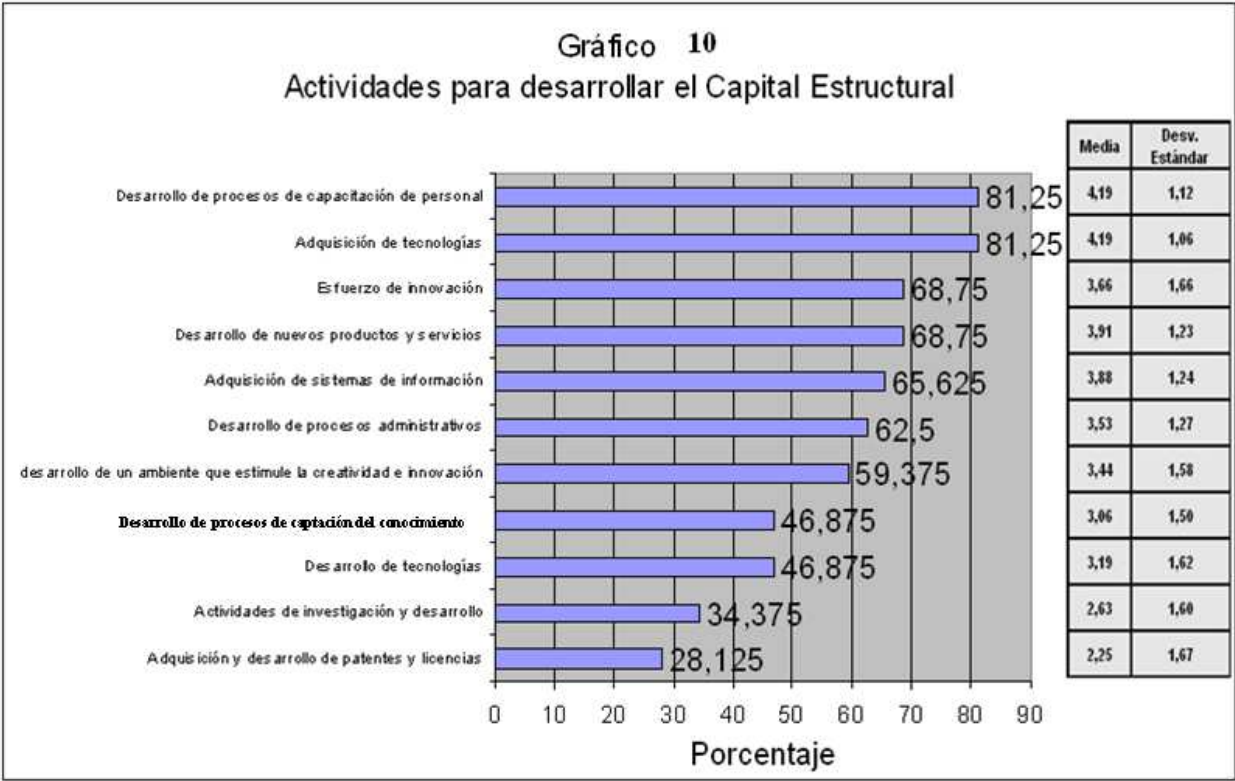
En Chile es bastante frecuente que las empresas exportadoras y proveedoras de empresas grandes, se certifiquen especialmente con la ISO 9001 que establece normas internacionales de calidad y de atención al cliente; el Instituto Nacional de Normalización, es el organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas a nivel nacional.

6.5 Gestión del Capital Estructural

Gran parte de las empresas encuestadas (84%), han identificado los recursos que componen su Capital Estructural y que les agregan valor.

6.5.1 Actividades para gestionar el Capital Estructural

Las principales actividades que realizan las empresas para desarrollar su capital estructural, son el “desarrollo de procesos de capacitación del personal” junto con la “adquisición de tecnologías” (ver gráfico 10). Asimismo, consideran importantes el “desarrollo de nuevos productos”; hacer “esfuerzos de innovación”; la “adquisición de sistemas de información”; el “desarrollo de procesos administrativos” y el “desarrollo de un ambiente que estimule la creatividad”.



En menor medida, se consideran importantes las siguientes actividades: “desarrollo de procesos de captación del conocimiento”; “desarrollo de tecnología”; “actividades de investigación y desarrollo” y, “adquisición y desarrollo de patentes y licencias”. La importancia más baja asignada a estas dos últimas actividades es consistente con la situación a nivel país, de la escasa inversión que hay en esas actividades tal como se indicó anteriormente (punto 2.2.1) y, además, explica el menor grado de importancia que le asignan los ejecutivos al “liderazgo en investigación” (gráfico 2).

Similar orden de importancia de las actividades que realizan las empresas para desarrollar el Capital Estructural, se indica al analizar las respuestas por Sectores.

6.5.2 ¿Cómo se miden las actividades de desarrollo del capital estructural?

Las empresas miden en diferentes formas, que las actividades de desarrollo del capital estructural se realicen adecuadamente (ver gráfico 11); principalmente se utiliza la cuantificación de la “utilidad neta que proviene de nuevos negocios” y la “proporción de ventas de nuevos negocios sobre el total de ventas”. Con menor frecuencia, se usa la “cantidad de nuevos productos o servicios lanzados durante el último año”; la “antigüedad promedio de sus sistemas de información, de comunicación y patentes adquiridas”.



Asimismo, en menor medida, se utiliza para medir el desarrollo del capital estructural el importe de “inversión en la compra de patentes y licencias” y, “la inversión en adquisición de marcas como porcentaje de las utilidades”.

Al cruzar las respuestas referidas a las actividades que ejecutan las empresas para desarrollar su capital estructural (pregunta 18) y los indicadores para medir que ellas se realicen; se encontraron

Capítulo 6: Resultados

algunas relaciones significativas estadísticamente (Chi- cuadrado de Pearson menor que 0,05), ellas son las siguientes (ver cuadro 18).

Cuadro 18
ASOCIACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL CAPITAL ESTRUCTURAL (PREGUNTA 18) Y LOS INDICADORES PARA MEDIR SU REALIZACIÓN (PREGUNTA 19).

Pregunta 18	Pregunta 19	Nivel de asociación (V de Cramer)	Significación Estadística (Chi-Cuadrado de Pearson)
Desarrollo de nuevos productos y servicios	Cantidad de nuevos productos o servicios lanzados el último año	0,383	0,03
Adquisición de tecnologías	<u>Inversión en I&D total de ingresos</u>	0,412	0,02
Desarrollo de procesos de capacitación del personal	<u>Inversión en I&D Total de ingresos</u>	0,412	0,02
El esfuerzo de innovación de actividades	Cantidad de nuevos productos o servicios lanzados durante el último año	0,383	0,03
Actividades de I&D	Cantidad de patentes y licencias obtenidas	0,444	0,012
Actividades de I&D	<u>Inversión en adquisición de marcas utilidades</u>	0,357	0,044
Adquisición y desarrollo de patentes y licencias	Cantidad de patentes y licencias obtenidas	0,514	0,004
Adquisición y desarrollo de patentes y licencias	Monto de inversión en la adquisición de patentes y licencias	0,514	0,004
Adquisición y desarrollo de patentes y licencias	<u>Inversión en adquisición de marcas utilidades</u>	0,413	0,02

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6: Resultados

Se desprende del cuadro 18 que si bien los vínculos entre las variables de las preguntas 18 y 19 son estadísticamente significativos, el grado de asociación entre ellas es relativamente bajo. Una explicación de esta situación podría ser que los conceptos implícitos en esas relaciones, corresponden principalmente a actividades de I+D, las que han sido consideradas en las respuestas de las otras preguntas, como de menor importancia.

Al analizar por sectores, se encuentra que el énfasis en que emplean las mediciones antes indicadas, es similar al del total de empresas; resaltando que el sector Bancos, Financieras e Inversiones indica el uso de la mayoría de esas mediciones con mayor frecuencia que el resto de los sectores, exceptuando la “utilidad neta proveniente de nuevos negocios”, que constituye la principal forma de evaluación del sector Industrial y, la “cantidad de nuevos productos” y la “proporción de ventas de los nuevos negocios sobre el total de ventas”, que constituyen las principales mediciones del sector Comercial y distribución.

Tal como se esperaba, pocas empresas (40%) invierten en I+D y el monto que se invierte es entre el 0,1% y 2% de las ventas.

6.5.3 Conclusiones de la gestión del Capital Estructural

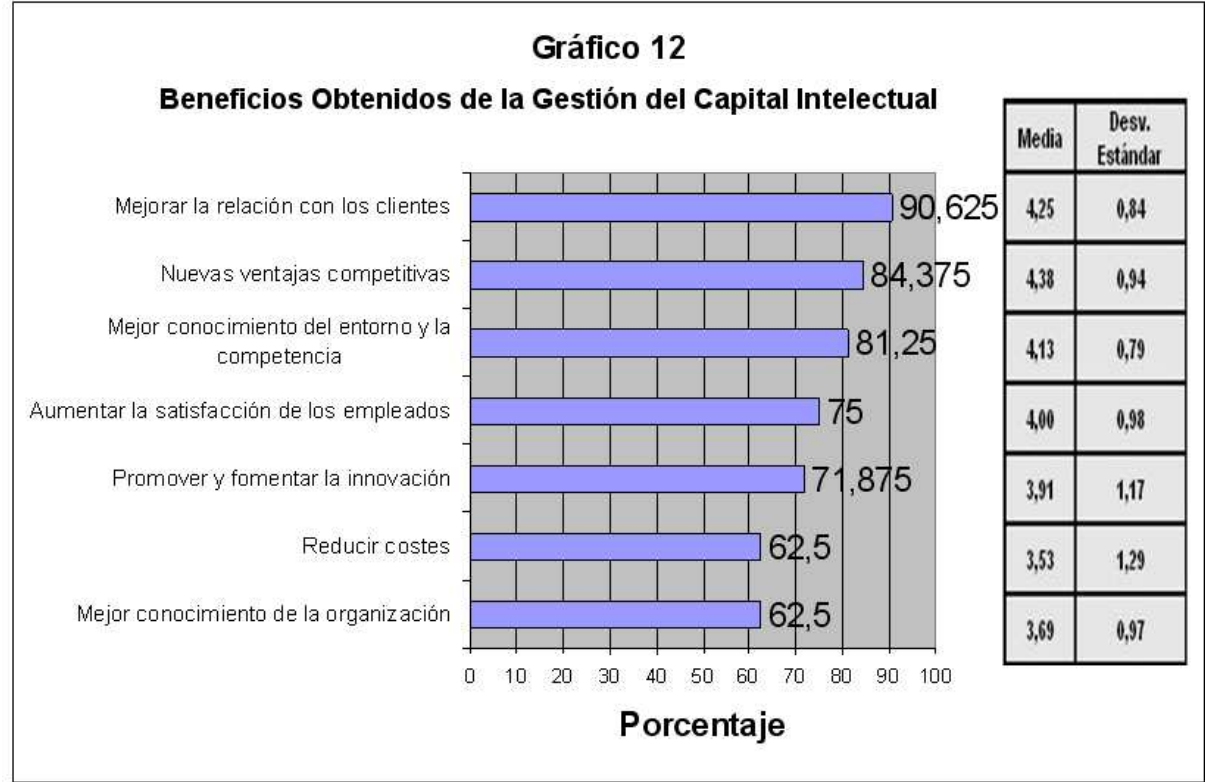
De los resultados expuestos anteriormente relacionados con este tema, podemos concluir que gran parte de las empresas estudiadas reconocen cuales son sus activos que integran el Capital Estructural y les agregan valor; asimismo realizan actividades tendientes al logro de ese objetivo, las que son evaluadas en su efectividad a través de distintos indicadores. Es así como al estudiar las asociaciones entre las actividades para desarrollar el Capital Estructural y los indicadores empleados para evaluarlas, se pudo apreciar que había algunas relaciones significativas entre ellos; por ejemplo, las empresas utilizan “la cantidad de nuevos productos o servicios lanzados el último año” para medir la efectividad de las labores de desarrollo de nuevos productos.

Se puede señalar entonces que las empresas, sin distinción del sector al que pertenecen, realizan actividades de gestión del Capital Estructural.

6.6 Beneficios y Dificultades al Gestionar el Capital Intelectual

Todas las empresas encuestadas, encuentran que obtienen algún tipo de beneficios al gestionar su Capital Intelectual (ver gráfico 12), especialmente “permite mejorar la relación con los clientes”; “generar nuevas ventajas competitivas” y “obtener un mejor conocimiento del entorno y la competencia”. Asimismo, se indica con alta frecuencia (sobre 70%) que se logra “aumentar la satisfacción de los empleados” y, “promover y fomentar la innovación”. También, la “reducción de costes” y el “mejor conocimiento de la organización”, fueron señalados como importantes beneficios de la gestión del Capital Intelectual.

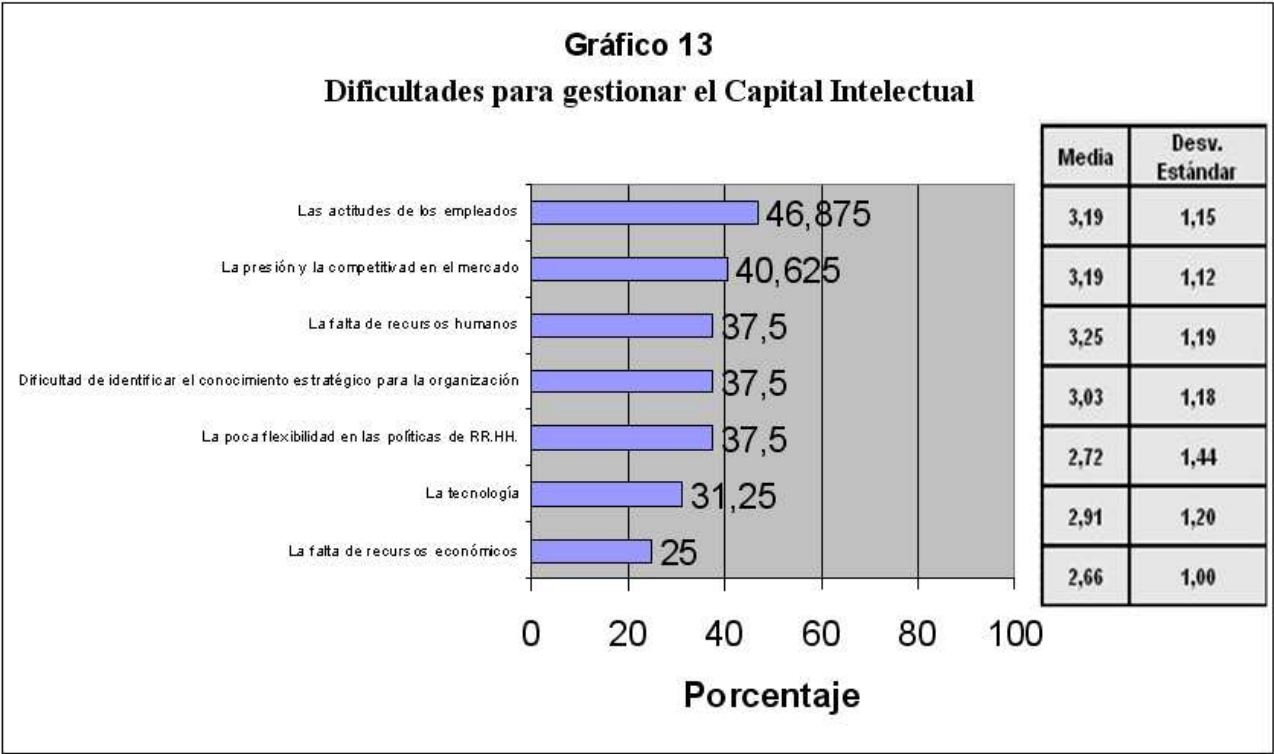
Otros aspectos indicados como beneficios son: ayuda a que la empresa crezca e incrementa la productividad.



Capítulo 6: Resultados

Esta situación es similar en cada uno de los sectores que se han agrupado las empresas.

La mayoría de las empresas de la muestra, no esperan encontrar dificultades al gestionar su Capital Intelectual; sin embargo, algunas de ellas mencionaron como aspectos negativos: la “actitud de los empleados”; la “presión y competitividad en el mercado”, que podría obstaculizar la mayor dedicación que implica la gestión del capital intelectual; la “falta de recursos humanos”; la “dificultad de identificar el conocimiento estratégico para la organización”; la “poca flexibilidad en las políticas de recursos humanos”; la “falta de tecnología” y, de “recursos económicos”, entorpecen la gestión del capital intelectual (ver gráfico 13).



6.7 Análisis comparativo de la importancia del Capital Intelectual que indican los ejecutivos de empresas, analistas financieros e inversionistas institucionales.

Al analizar los resultados de las investigaciones hechas en Chile a analistas financieros (Valenzuela, 2004); Inversionistas Institucionales (Administradores de Fondos de Pensiones, Administradores de Fondos mutuos y Compañías de Seguros) (Valenzuela, 2003) y, la gestión que hacen las empresas, del Capital Intelectual; indicada en el presente estudio, se encuentran algunas similitudes, especialmente en la importancia que le asignan, estos tres grupos, a los diferentes recursos intangibles.

Los analistas financieros unánimemente, indicaron que usan factores no financieros para recomendar la compra de acciones, la gran mayoría de ellos le asignan en sus estudios, una ponderación entre 20% y 100%. Asimismo, los inversionistas institucionales señalan que los factores no financieros son importantes para decidir la compra de acciones y les otorgan una significación que va desde el 21% hasta el 100%. Por su parte todos los ejecutivos de empresas de la muestra de este estudio, consideran que los recursos intangibles constituyen una fuente importante de ventaja competitiva.

Si bien, todos han considerado importantes los recursos intangibles, hay algunas diferencias en las prioridades de ellos, que expresan los analistas financieros, inversionistas institucionales y los ejecutivos de empresas, ver gráficos 16 y 17 (Apéndice 2).

La “calidad de la gestión superior” de las empresas, en sus expresiones de: “experiencia de los ejecutivos”, “calidad de la estrategia corporativa”, “ética Gerencial”, “credibilidad de la administración”; es considerada en un primer nivel de importancia por los Inversionistas Institucionales y aún sobre factores financieros como “utilidades” y “flujo de caja”. Es así como todas las AFP y, el 100% de las compañías de seguros incluidas en ese estudio (Valenzuela, E., 2003), han considerado para sus decisiones de inversión en acciones, la “calidad de la administración” en sus aspectos de “experiencia del management” y “ejecución de la estrategia corporativa”, como factores más importantes que las variables financieras: “flujo de caja libre” o

Capítulo 6: Resultados

“utilidades”. Las Administradoras de Fondos Mutuos, por su parte, han señalado en el mismo nivel de importancia y como principales elementos para decidir sus inversiones, tanto la “calidad de la administración superior”, en sus conceptos: “experiencia del management”, “calidad de la estrategia” y “ejecución de la estrategia”; como a los factores financieros “utilidades” y “flujo de caja libre”.

Los ejecutivos de las empresas incluidas en el presente estudio, también indican en un primer nivel de importancia “la calidad de la gestión superior” junto a la “relación con los clientes”. Para los analistas financieros, la “calidad de la gestión superior”, es señalada en un segundo nivel de prioridad, después de “planes de expansión”, que son indicados como un factor prioritario para recomendar la compra de acciones.

Por su parte, los inversionistas institucionales consideran las relaciones con los clientes, en sus conceptos de: “nivel de satisfacción del cliente” y “fidelización del cliente”, como factores no financieros muy importantes o importantes en un tercer nivel; al igual que es para los analistas financieros, la “retención de clientes”, que es señalada también en un tercer grupo de variables no financieras más importantes.

La “calidad de los productos”, y el “desarrollo de nuevos productos”, factores, que podrían asociarse al Capital Estructural, constituyen para los Inversionistas Institucionales elementos muy importantes o importantes, en un segundo grupo de prioridad, para sus decisiones de inversión en acciones. Asimismo, los ejecutivos de las empresas de este estudio, consideran en un segundo nivel de importancia la “calidad de los procesos”, y el “servicio post venta”; pero el “desarrollo de nuevos productos” lo señalan en un cuarto grupo de prioridad. Por su parte, los analistas financieros indican la calidad en sus expresiones de “calidad de servicio al cliente” y “certificación de calidad” como muy importantes o importantes, en un cuarto nivel de prioridad.

La “marca”, en sus expresiones de “imagen de marca”, “posicionamiento de marca”, otro factor que podría asociarse al Capital Estructural, es también considerado en tercer nivel de importancia

Capítulo 6: Resultados

por los ejecutivos de las empresas y, en un cuarto grupo de importancia tanto por los Analistas Financieros como por los Inversionistas Institucionales.

La “investigación y desarrollo”, en sus expresiones de “investigación desarrollo e innovación” y “liderazgo en investigación”, fueron catalogados por los tres grupos, en último lugar. Confirmando la situación respecto a este punto que existe a nivel país.

TERCERA PARTE
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Capítulo 7

Conclusiones y Consideraciones Finales

7.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos de nuestro estudio empírico nos han permitido contrastar y confirmar nuestra principal hipótesis de trabajo, a saber, que los ejecutivos de las empresas analizadas admiten, de forma unánime, que los recursos intangibles constituyen una importante fuente de ventaja competitiva para su compañía.

Estos resultados son similares a los que ya obtuvimos con antelación en las investigaciones que realizamos a los inversionistas institucionales (2003) y a los analistas financieros (2004) para la selección de inversiones en Chile. Tales comprobaciones nos permiten concluir que los recursos intangibles contribuyen, de forma general, a la generación de ventajas competitivas en las empresas.

Los recursos intangibles, que se consideran más importantes para generar ventajas competitivas son:

- La calidad de la administración de la empresa: Este resultado coincide con los de otros estudios realizados en Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos (Dorgan *et al.*, 2006) que han mostrado la importancia que tiene la calidad de los ejecutivos de las empresas en su éxito económico. Asimismo, en estudios hechos en Chile se ha señalado que los inversionistas institucionales consideran como recurso muy importante para seleccionar sus inversiones en acciones, la buena gestión de las empresas en sus expresiones de: experiencia de los ejecutivos; calidad de la estrategia corporativa; ética gerencial, credibilidad de la

administración. Igualmente, para los analistas financiero la calidad de la gestión superior, es muy importante.

- Las relaciones con los clientes: Este rasgo es, igualmente, un recurso intangible de primera relevancia. También, los ejecutivos ingleses (Eccles *et al.*, 1998 pp.7), consideraron la satisfacción de los clientes como una medición muy importante para producir buenos resultados financieros.

En cambio, para los analistas financieros de Chile, la relación con los clientes es considerada como importante pero en niveles inferiores. De forma similar, los inversionistas institucionales en Chile, indicaron el nivel de satisfacción de los clientes y la fidelización de los clientes como importantes en un tercer grupo de los factores no financieros.

- La calidad de los procesos: Los procesos de comunicación e información y los procesos organizativos también, tienen alta importancia para los ejecutivos de la muestra.
- El crecimiento de la empresa y la participación del mercado: Estos rasgos son señalados por los ejecutivos de empresas con un alto grado de importancia (en un tercer grupo). Asimismo, para los analistas financieros e inversionistas institucionales en Chile la participación del mercado fue indicada como un elemento importante en sus análisis.
- La cultura de la empresa y las relaciones con los proveedores: son, también, características indicadas como importantes o muy importantes.
- El liderazgo en investigación y desarrollo: es mencionado como importante por pocos ejecutivos. Lo que es coincidente con lo indicado por los analistas financieros e inversionistas institucionales de Chile. Esta situación es un reflejo de la poca inversión en I+D que hay a nivel país. En cambio, en estudios realizados: en Suiza (Eccles y Weibel, 1998), la inversión en I+D ocupa el primer lugar de importancia; en Estados Unidos (Eccles y Kahn, 1998), ocupa el tercer nivel y, en Inglaterra (Eales et al., 2000) fue señalado en cuarto lugar.

Asimismo, se ha corroborado la segunda hipótesis de trabajo, que las empresas asignan distintas prioridades a los activos intangibles que ellas poseen y, esa importancia difiere según el sector de actividad al cual pertenecen las empresas

- Para el sector “Bancos, Financieras e Inversiones”, la fortaleza de los procesos internos y, la calidad de la administración son prioritarios. La visión estratégica y la experiencia en el sector industrial también son recursos intangibles importantes.
- En el sector “Comercio y Distribución”, el crecimiento, la capacidad de innovación, la fortaleza de los procesos internos y la fortaleza de la posición de mercado son muy importantes.
- Para el sector “Industriales”, el crecimiento es el factor más importante. Sin embargo, también se considera importante la capacidad de innovación.
- En el sector “Servicios Públicos”, se aprecia la calidad de la administración como el factor más relevante y, en menor grado, la ética gerencial y la relación con los proveedores.

Al comparar la importancia que asignan los ejecutivos de las empresas a los recursos intangibles, con los que ellos consideran son más relevantes para los inversores, se encontró, tal como se esperaba, que en general hay una concordancia entre ellos al tomar en cuenta el total de empresas.

En cambio, a nivel de sectores, se encontró similitudes y diferencias entre ambas respuestas. Los sectores que señalaron mayor semejanza entre la importancia de los recursos intangibles dada por los ejecutivos y aquella que le atribuían a los inversores, son: “Servicios Públicos”, “Bancos, Financieras e Inversiones” e “Industrial”.

También, se ha confirmado la tercera hipótesis de trabajo, que los ejecutivos consideran que la gestión de los activos intangibles es importante para los inversionistas y desarrollan diferentes actividades para administrarlos eficazmente.

En relación al Capital Humano, todas las empresas de la muestra, emplean políticas de desarrollo de los Recursos Humanos. Los principales mecanismos que se utilizan para compatibilizar los objetivos de las empresas con los de sus trabajadores, son: incentivos (monetarios, capacitaciones, ascensos y, reconocimientos públicos); entrenamientos; evaluaciones de las labores realizadas; el trabajo en equipo y, publicaciones de resultados.

Los resultados muestran que las consecuencias de una buena gestión del Capital Humano, producirían diferentes efectos positivos en la empresa; es así como por ejemplo:

- Mejorar la actitud de los trabajadores generaría: incremento de sus ganancias; aumento de productividad; aumento de ventas y mejor atención a los clientes, reduciendo el tiempo de respuesta a sus necesidades.
- Mejorar la eficiencia implicaría: la disminución de costes; el aumento de sus ganancias; el incremento de productividad y la reducción en el tiempo de respuesta a las exigencias de los clientes.
- Mejorar la identificación con la empresa y mayor grado de compromiso con ella, produciría: aumento de sus ganancias; incremento en las ventas; disminución de costes; reducción en el tiempo de atención a los clientes; incremento de la productividad y, aumento de su participación en el mercado.
- Mejorar el clima organizacional redundaría en: aumento de productividad; incremento de ventas; aumento de sus ganancias; reducción del tiempo de atención al cliente.

Estos resultados permiten concluir que las empresas lograrían incrementar su valor al desarrollar actividades de administración de los recursos humanos y los gastos que se incurran en esas actividades podrían considerarse más bien como inversiones que generarían rentabilidades favorables.

En relación a la gestión del Capital Relacional, como era de esperar, casi la totalidad (97%) de los ejecutivos, conocen los aspectos que más aprecian sus clientes; los que en orden de importancia, son: la calidad de los productos o servicios; pronta respuesta de sus requerimientos; buena imagen corporativa; precio; productos o servicios novedosos, atención y servicio post-venta y, finalmente exclusividad de productos o servicios. Las empresas obtienen esos datos principalmente a través de encuestas de satisfacción y de una tasa de reclamos de sus clientes.

Además, las empresas usan otras formas indirectas para conocer la reacción de sus clientes de cara a los servicios y productos que ellas ofrecen: participación del mercado; antigüedad de los clientes, número de clientes perdidos y, tasa de devolución de productos.

Los mecanismos internos para satisfacer los requerimientos de sus clientes que emplean las empresas y que han sido señalados con mayor frecuencia y en orden de prioridad son: control de calidad, estructura orientada al cliente, capacitación, incentivos monetarios a sus empleados para lograr de ellos una mejor atención a los clientes y, procesos de atención post-venta.

Por otra parte, todos los ejecutivos manifiestan que tanto los proveedores como los competidores, contribuyen de alguna forma a la mejora de su empresa. Se consideran a los proveedores como sus aliados estratégicos en su cadena de valor e indican que una buena competencia es necesaria para agregar valor a la empresa.

En relación al Capital Estructural, gran parte de los ejecutivos de la muestra (84%) han identificado los recursos que lo componen y que agregan valor a sus empresas.

Las principales actividades que realizan para desarrollar su Capital Estructural, en orden de importancia, son: el desarrollo de capacitación del personal; la adquisición de tecnologías; esfuerzos de innovación; desarrollo de nuevos productos y servicios; adquisición de sistemas de información; desarrollo de procesos administrativos; desarrollo de un ambiente que estimule la creatividad y la innovación; desarrollo de procesos de captación del conocimiento; desarrollo de tecnologías. En menor frecuencia, se indicó la realización de actividades de I+D y la adquisición de patentes y licencias.

La efectividad de la gestión del Capital Estructural se mide a través de indicadores: Algunos de los cuales están correlacionados positivamente con las actividades de gestión del capital estructural que se realizan (estadísticamente significativos). Los principales indicadores que se utilizan son:

- Utilidad neta proveniente de nuevos negocios.
- Proporción de ventas de los nuevos negocios sobre el total de ventas.
- Cantidad de nuevos productos o servicios lanzados al mercado en el último año (esta medición está correlacionada con el desarrollo de nuevos productos y servicios y, con los esfuerzos de innovación).
- Inversión en I+D sobre el total de ingresos, fue señalada con menos frecuencia (esta medición está correlacionada con la adquisición de tecnologías y, con el desarrollo de procesos de capacitación del personal). Asimismo, el importe que se hace en esas inversiones es pequeño o nulo en la mayoría de las empresas y las innovaciones son escasas, lo cual es consistente con lo que pasa a nivel país.
- Otras mediciones del Capital Estructural, indicadas con menos frecuencia, son: antigüedad promedio de sistemas de información, comunicación y de patentes; importe de inversión en la adquisición de patentes y licencias (está correlacionada con la adquisición y desarrollo de patentes y licencias); cantidad de marcas, productos y servicios registrados; cantidad de

patentes y licencias obtenidas (correlacionada con la adquisición y desarrollo de patentes y licencias); inversión en adquisición de marcas sobre utilidades (también correlacionada con la adquisición de patentes y licencias).

Las empresas comunican a sus inversionistas las nuevas estrategias corporativas y la situación de sus mercados objetivos, al menos, una vez al año aún cuando es frecuente que se haga dos y cuatro veces al año. Algunas empresas, también, informan sus innovaciones tecnológicas.

Los ejecutivos consideran que para los inversionistas son fuentes de información muy importantes (en gran medida por los datos no financieros que ellos proporcionan) los análisis que hacen otros inversionistas de sus empresas; los estudios que efectúan los analistas financieros; las presentaciones que hacen los ejecutivos superiores y el Departamento de Relaciones con los Inversionistas de sus empresas.

En menor medida, se señalan como fuentes de información, los informes públicos de la compañía; la prensa especializada, los clientes y los competidores. Asimismo, los ejecutivos indican que el mercado de valores aprecia los esfuerzos que hacen las empresas para incrementar su valor.

El estudio muestra que hay beneficios al gestionar debidamente el Capital Intelectual. Especialmente, se mejoran las relaciones con los clientes; se obtienen nuevas ventajas competitivas; se genera un mayor conocimiento del entorno y la competencia; aumenta la satisfacción de los empleados; se promueve y fomenta la innovación; se reducen los costes y mejora el conocimiento de la organización.

En general, se encontró que pocos ejecutivos esperan tener dificultades al gestionar el capital intelectual; de los cuales los más mencionadas fueron: actitudes negativas de los empleados; falta de tiempo y de recursos humanos; dificultad para identificar el conocimiento estratégico necesario para la empresa; falta de tecnología y escasez de recursos económicos.

7.2 Consideraciones finales y futuras líneas de investigación.

A través de nuestra investigación hemos podido dar una mayor visión de la importancia que asignan al Capital Intelectual los ejecutivos de empresas en Chile y, la forma en que lo están gestionando.

Algunos ejecutivos nos han manifestado que las preguntas del cuestionario a las que han respondido les han despertado un mayor interés por el tema que se ha estudiado.

Igualmente, el conocer la apreciación favorable que tienen los analistas financieros de los recursos intangibles al incluirlos en sus estudios y la consideración positiva que tienen los inversionistas institucionales, al decidir sus inversiones en acciones han contribuido a aumentar el interés de los ejecutivos de las empresas por el tema del Capital Intelectual.

Sin embargo, se puede decir que el tema del Capital Intelectual en Chile, aún está en un desarrollo emergente. El hecho de que falten indicadores estándares para su medición y cuantificación de su aportaciones contribuyen a esta situación.

Teniendo presente, que los datos que hoy señalan los estados financieros de las empresas, corresponden a antecedentes históricos y considerando que el interés de los inversionistas es estimar los flujos de caja futuros que puedan generar sus inversiones planteamos que: el conocimiento del Capital Intelectual, su gestión y resultados son de gran ayuda tanto a la comunidad inversionista como a los eventuales acreedores y a los ejecutivos de las empresas. Esta situación, nos permite afirmar que se visualiza un pronto despertar en Chile, acerca del Capital Intelectual como tema relevante en la gestión de las empresas.

El presente estudio pretende ser una pequeña contribución para dar conocer a los otros ejecutivos, que no formaron parte de la muestra en esta investigación, de la importancia que tienen los activos intangibles en la gestión de sus empresas.

Las posibles extensiones de este estudio están orientadas a:

- Diseñar mediciones de gestión del Capital Intelectual uniformes para las diferentes empresas e institucionalizarlas a fin de poder realizar comparaciones. Los modelos de Capital Intelectual, en general, proporcionan una gran cantidad de indicadores de mediciones que se deben adaptar a cada empresa. Esta situación dificulta las comparaciones entre ellas. La idea que estamos planteando es estudiar para cada sector económico algunos indicadores mínimos que sean válidos para todas las empresas de ese sector, independiente de que cada empresa desee ampliar el número de indicadores y los especifique para sus propósitos particulares.
- Establecer mecanismos, que permitan traducir los efectos de gestión del Capital Intelectual en resultados financieros cuantitativos y sus efectos en el valor de las empresas. Lo que se propone en este punto es investigar y proponer un procedimiento para traducir, en términos monetarios, los efectos de la gestión del Capital Intelectual, aislando del resultado neto global de la empresa aquella parte que es generada por las actividades de gestión de los activos intangibles. Una especie de evaluación de proyecto de los activos intangibles.
- Incentivar el establecimiento de informes sistemáticos, de parte de las empresas, de los activos intangibles que ellas posean y los resultados que generan. En la medida en que los directivos de las empresas internalicen la idea que el dar a conocer sus actividades y recursos intangibles, es apreciada por el mercado financiero; va a existir mayor interés en difundir las labores asociadas al Capital Intelectual.
- Ampliar estos estudios a nivel latinoamericano que permitan comparaciones entre empresas de la misma industria entre esos países y ayuden a los inversionistas internacionales en la toma de sus decisiones de inversión. Esta propuesta es factible de realizar a través de investigaciones conjuntas con académicos de universidades de esos países, por ejemplo existe un organismo que se llama Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), del cual son miembros las principales

universidades Sudamericanas y Centroamericanas y algunas instituciones académicas de España, Estados Unidos y Francia, entre otras.

- **BIBLIOGRAFIA**

- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. Mac Graw-Hill. New York.
- Barney, J. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, luck, and Business Strategy". Management Science, Vol.32, N° 10, October. Pp. 1231-1241.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, Vol.17, N° 1, pp. 99-120.
- Barron, O.; Byard, D.; Kile, Ch. and Riedl, E. (2002). "High - Technology Intangibles and Analysts". Journal of Accounting Research. Vol. 40 issue 2 pp 289-312. May.
- Barth, M.; Kasznick, R., & Mc. Nichols, M. (2001). "Analyst Coverage and Intangible Assets". Journal of Accounting Research. Vol. 39 N° 1, pp.1-34.
- Beattie, V. (1999). Business Reporting: the Inevitable Change. The Institute of Chartered Accountants of Scotland. Edinburgh.
- Blitz, A.; Seinfeld, T and Bierbusse, P (1997). Measure that matter US. Center for Business Innovation. Ernst & Young LLP.
- Bontis, N. (1998). "Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models". Management Decision 36/2 pp.63-78. Emerald Group Publishing Limited.

- Bontis, N. (2000). "Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital." Queen's University at Kingston. <http://www.business.queensu.ca/kb>. pp 1-42.
- Bontis, N. (2003). "National Intellectual Capital Index. A United Nations initiative for the Arab region". Journal of Intellectual Capital. Vol. 5 pp.13-39.
- Brooking, A. (1996). Intellectual Capital: Core Assets for the third Millennium. International Thompson Business Press. London.
- Brooking, A. (1997) El Capital Intellectual. Ed. Paidos Iberica.
- Bueno, E.; Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006). Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Ed. Pirámide. Madrid.
- Bueno E. y Morcillo, P. (1997). "Dirección por Competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo de 'Competitividad Integral' y evidencia empírica". Documento – IADE, núm. 51, IADE, Madrid, España.
- Bueno, E. (1998). "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual". Boletín de Estudios Económicos Vol. LIII, Agosto, Nº 164, pp. 207-229.
- Bueno, E. (1999). "La gestión del Conocimiento en la Nueva Economía", en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: experiencias en España, I.U. Euroforum Escorial, pp.15-19.
- Bueno, E. (2000). "La Economía del Conocimiento: La Importancia de los Intangibles". En Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid, pp. 17-21.

- Bueno, E. (2000a). “Dirección de Conocimiento y Aprendizaje: Creación, Distribución y Medición de Intangibles”. Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual, I.U. Euroforum Escorial, pp. 36-45.
- Bueno, E. (2001) “El Capital Intangible frente al Capital Intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas”. Comunicación para el XI Congreso Nacional de ACEDE.
- Camisón C.; Palacios, D. y Devece, C. (1999) “Modelo Nova”. Club de gestión del conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana.
http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.com
- Cañibano, L.; García – Ayuso, M y Sánchez, P. (1999). “La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de las empresas: Revisión de la Literatura”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. Extraordinario Nª 100 pp.17-88.
- Cañibano, L.; García – Ayuso, M. y Sánchez, P. (2000a) “Accounting for intangibles: a literature review. Contabilidad de Intangibles: una revisión de la literatura”.Journal of Accounting Literatura. Vol.19, pp102-130. (ahora en Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual AECA. Madrid. L.Cañibano. y .P. Sánchez, editores. 2004 pp.41-80).
- Cañibano, L.; García-Ayuso, M. y Sánchez, P. (2000b). “La valoración de los intangibles: Estudios de innovación vs. Información contable-financiera”. Análisis Financiero, 80/1, pp. 6-24.

- Cañibano, L.; Sánchez, P.; García-Ayuso, M. y Chaminade, C. (2002). "Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (Informe de Capital Intelectual)". Proyecto MERITUM, Edición. Fundación Airtel Móvil.
- Cañibano, L. y Sánchez, P. (2003). "Measurement, Management and Reporting on Intangibles: State of the Art" American Accounting Association, Honolulu. Hawai 3-6 Agosto. (ahora en Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual, AECA. Madrid. L. Cañibano, y P. Sánchez, editores. 2004 pp.81-116).
- Carrión, Juan (1999). "Datos, Información y Conocimiento según Davenport y Prusak". http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_diferenciaentredato.htm
- CIC (2001). "Identificación y Medición del Capital Tecnológico de la Empresa". Documentos Intellectus. IADE (UAM), Madrid.
- CIC (2003). " Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual". Documento Intellectus. IADE (UAM), Madrid.
- Coleman, I. and Eccles, R (1998). "Pursuing Value: Reporting Gaps in the United Kingdom". Price Waterhouse Coopers.
- Davenport, T. H. Y Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: how organization manage what they know". Boston, Massachusetts. Harvard Business School, Press.
- Dorgan, S.; Dowdy, J. and Rippin, T. (2006). "The link between management and productivity". The McKinsey Quarterly. February.
- Eccles, R and Kahn, H. (1998). "Pursuing Value: The Information reporting gap in the U.S. Capital Markets". Price Waterhouse Coopers.

- Eccles, R and Weibel, P. (1998). "Pursuing Value: Reporting gap in the Swiss Capital Markets ".Price Waterhouse Coopers.
- Eccles, R.; Phillips, D. and Richards, H. (1998)." Value Reporting Making value transparent. Reporting Gaps in the United Kingdom The chief executive's Perspective" Price Waterhouse Coopers.
- Eales, J.; Schosmann, R.; Andrew, T. and Williams, I. (2000). "Measures that matter UK.: An outside in perspective on shareholder value recognition". Center for Business Innovation. Ernst & Young.
- Edvinsson, L. y Malone, M (1997). Intellectual Capital. Harper Collins Publishers, Inc. New York.
- Erhvervs-OG Boligstyrelsen (1998) "Intellectual Capital Accounts-Reporting and Managing intellectual Capital". pp 1-32.
[http://www.efs.dk/publikationer/rapporter\(engvidenregn/all.html](http://www.efs.dk/publikationer/rapporter(engvidenregn/all.html)
- Euroforum Instituto Universitario Escorial (1998)."Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect". Madrid, Diciembre.
- Francis, J. & Schipper, K. (1999). "Have Financial Statements Lost Their Relevance?". Journal of Accounting Research. Autumn. Vol. 37 Issue 2 pp 319-352.
- Guimón, J. (2004) "Relevancia e impacto de la información sobre intangibles en los mercados de capitales". En Lecturas sobre Intangibles y Capital Intelectual.. AECA. Madrid. L. Cañibano. y P. Sánchez, editores.pp. 325-341.

- Gurthrie, J.; Petty, R. and Johanson, U. (2001). "Sunrise in the knowledge economy. Managing, measuring and reporting intellectual capital". Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 14. N° 4. pp. 365-382
- Haugstad, B. (1999). "Strategy Theory – a Short Review of The Literature". Kunne Nedtegnelse N 02/99, SINTEF Industrial Management.
www.kunne.no/upload/gamle%20publikasjone
- IMD (2008). World Competitiveness yearbook.
- International Accounting Standards Committee (1998), International Accounting Standards N° 38, Intangible Assets. London: IASC.
- Kanodia, Ch.; Sapra, H. and Venugopalan, R. (2004). "Should Intangibles Be Measured: What Are the Economic Trade. Offs?". Journal of Accounting Research. March vol. 42 Issue 1 pp 89-120.
- Kaplan, R.S. y Norton D.P. (1992). "The Balanced Scorecard-Mesures that Drive Performance". Harvard Business Review. January-February. pp.71-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996a). "Cuadro de Mando Integral". Harvard Business School. (tr. Española ediciones Gestión 2000 S.A., 1997)
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004). "La disponibilidad estratégica de los activos intangibles". Harvard Deusto Business Review. Marzo pp 38-51.
- Lev, B. and Zarowin, P. (1999). "The boundaries of financial reporting and how to extend them" Journal of Accounting Research, Vol 37, pp. 353-385.

- Lev. B. (2000). “Los frágiles números de la Contabilidad”. Trend Management Vol. 2 N° 3 Marzo – Abril. pp 116-122.
- Lindenberg, E. y Ross, S., (1981). “Tobin’s q Ratio and Industrial Organization. Journal of Business, vol 54 N° 1. The University of Chicago, pp. 1-32.
- Luthy, David, H. (1998) “Intellectual Capital and Its Mesurement”.
<http://www.3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>
- Marchant, G. (2000). “ The most valuable resource”. Strategic Finance. Institute of Management Accountants. February.
- Marrero, Abilio (2001). “*Modelo Contable de Medición del Capital Intelectual*”.
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/abilio/modelos.htm>
- Mavrinac, S & Boyle, T. (1996). Sell—Side Analysis, Non- Financial Performance Evaluation, & The Accuracy of Short Term earning Forecasts. Working Paper. The Earnst & Young Centre for Business Innovation.
- Mckinsey (2006): “An executive take on the top business trends: a McKinsey Global Survey. McKinsey Quarterly: April.
- Morcillo P. (1997): Dirección estratégica de la Tecnología e Innovación. Civitas, Madrid.
- Morcillo, P. y Alcahud, M.. (2005). “Creatividad que estás en los cielos.” Revista de Investigación en Gestión de la Innovación. mi+d. Número 30, Julio. pp.1-30
- Morris, G.; Eccles, R. and Falconer, J (1998). “Pursuing Value: Reporting Gaps in the Australian Capital Markets”. Price Water House Coopers.

- Mouritsen, J. (2002): “Intellectual Capital and the capital market: The circulability of intellectual capital”. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.16 N°1 pp.18-30. Emerald Group Publishing Limited.
- Nakamura, L. (2005).” The rise of us intellectual capital: a trillion dollars of intangible investment annually”. The 1st World, Conference on Intellectual Capital for Communities in the Knowledge Economy: Nations, Regions and Cities. Paris, France, June.
- Nielsen, C.; Bukh, J.; Mouritsen, M.; Rosenkrands, M. y Gormsen, P. (2006). “Intellectual Capital Statement on their way to the Stock Exchange: Analyzing new reporting forms”. Journal of Intellectual Capital. Vol 7, Issue 2 pp. 221-240.
- Nonaka, Ikujiro (1991). “The Knowledge-Creating Company”. Harvard Business Review. November-December. Pp. 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. The Oxford University Press. New York.
- OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition. OECD/ European Communities.
- Pardo, A. y Ruiz, M (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos Mc Graw Hill.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Wiley. New York.
- Peteraf, M. (1993). “ The cornerstone of competitive advantage: a resource – based”. Strategic Management Journal. Vol.14, pp. 179-191.

- Pizarro, V. (2005). Intangibles en Chile Relación entre la calidad del tratamiento normativo - Contable Nacional y la importancia de de los intangibles en el mercado chileno. Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy. The Free Press a division of Mac Millan Publishing Co. Inc. Nueva York.
-
- Porter, M. (1996). "What is Strategy". Harvard Business Review. Vol.74, issue 6, pp. 61-78.
- Prahalad, C.K and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporations". Harvard Business Review May – June. PP 79-91.
- Prusak, L. y Cohen, D. (1997). "Knowledge Buyers, Sellers and Brokers: The Political Economy of Knowledge". Center for Business InnovationSM. Working paper, January. Managing The Knowledge of the Organization. Ernest & Young LLP.
- Public, A. (2000). "VAIC tm. An Accounting Tool for IC Management" <http://www.measuring-ip.at/papers/ham99txt.htm>.
- RICARDIS (2006). Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMES. European Commission, Directorate General for Research.
- Rodríguez, J.M. (2005). "El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles". Madrid+, Número28, Marzo.

- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. and Edvinsson, L. (1997) Intellectual Capital: Navigating. The new business landscape. Macmillan, Londres.
- Roslender, R. and Fincham, R. (2004). "Intellectual capital accounting in the U.K". Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.17 Nª 2. pp. 178- 209.
- Ross, J. (1998). "Capital Intelectual". Trend Management/IMD. Volume 1 / Edición Especial. Octubre, pp. 56-59.
- Sánchez, P.; Chaminade, C. y Olea, M. (2000). "Management of Intangibles: an Attempt to Build a Theory". Journal of Intellectual Capital. Vol.1 Nª , pp. 312-327.4
- Saint-Onge, H. (1996). "Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital". Strategy & Leadership. Vol.. 24 nº2 Mar/Apr.pp.10-14.
- Schuster, P. and O'Connell, V. (2006). "The Trend Toward Voluntary Corporate Disclosures". Management Accounting Quarterly. Winter. Vol. 7, Nª 2. pp.1-9.
- Selznick, P.(1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Ed. Harper & Row, New York.
- Serrano, Carlos (2000). "Ejemplos de informes de activos intangibles". <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/capint2/INICIO.html>
- Shaikh, J. (2004). "Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis". The Journal of American Academy of Business, Cambridge. U.S.A. March. Pp.439-448

- Shulver, Michael (2000). "A process for developing Strategically relevant measures of intellectual capital". Performance Measurement 2000 – Past, Present and Future Warwick Business School, UK.
- Stalk, G., Evans, P. and Schulman, L. (1992) "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy". Harvard Business Review. March – April. pp 57-69.
- Stanfield, Ken (1999). "Knowcorp". <http://www.knowcorp.com>
- Sveiby, K. (1997) The new organizational wealth. Berret-Koehler Publishers Inc. San Francisco. Ca. USA.
- Stewart, Thomas (1997): "Intellectual Capital. The new wealth of Organizations". Published by Doubleday, New York. USA.
- Sveiby, K.E., (1997). "Intellectual Assets Monitor".
http://www.gestiondelconocimiento.com/models/modelo_sveiby.htm
- Sveiby, K.E., (1997a). "To make organizations better places for people".
<http://www.sveiby.com.au/WhoamI.html>
- Sveiby, K. (1998). "Intellectual Capital and Knowledge Management"
<http://www.sveiby.au/intellectualcapital.html>
- Sveiby, K.E. (2001a). "Methods for Measuring Intangible Assets". Updated April.
<http://www.sveiby.com.au/IntangibleMethods.htm>
- The Canadian Institute of Chartered Accountant and TVC International Inc.
"Welcome to the Total Value Creation ^(R) website"
<http://www.totalvaluecreation.com>

- Valenzuela, E. (2002). Capital Intelectual y sus modelos de medición. Trabajo de Tesina, dirigida por el Dr. Patricio Mancillo O. Catedrático de la. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Valenzuela, E. (2003). “Factores no financieros en decisiones de inversión en acciones: Inversionistas Institucionales”. Revista Pharos. Universidad de las Américas. Chile. Vol. 10. pp.93-108. Mayo-Junio.
- Valenzuela, E. (2004) “Consideración de los intangibles en la evaluación de acciones por los analistas financieros”. Revista de Economía y Finanzas (REMEF). Tecnológico de Monterrey. México. Vol.3 N° 2. Junio, pp. 101-126.
- Vicente, J. (2000) “Inversión en Intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española”. Economía Industrial N° 332. pp. 109-123.
- Weetman, P. and Beattie, A. (1999). “Corporate Communications: Views of Institutional Investors and Lenders”. The Institute of Chartered Accountants of Scotland. Edinburgh. <http://www.business.queensu.ca/kbe>; pp. 1-42.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-based View of the Firm”. Strategic Management Journal. Vol. 5 pp.171-180.

APENDICES

APENDICE 1

**INDICADORES DE LOS MODELOS DE CAPITAL
INTELECTUAL**

A.- INDICADORES DE MEDICIÓN DEL MODELO NAVIGATOR SKANDIA

Los indicadores de este modelo se agrupan en cinco áreas: financiera, humana, clientes, procesos y desarrollo e innovación., los cuales se diseñan de acuerdo con las características de cada empresa. El informe de Skandia usa, por ejemplo, 164 mediciones (Edvinsson y Malone, 1997, pp. 150), algunas de esas mediciones se muestra en el Cuadro 2

CUADRO 2

ALGUNAS MEDICIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL MODELO NAVIGATOR		
<u>Enfoque Financiero</u>	<u>Enfoque de los Clientes</u>	<u>Enfoque de Procesos</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Activos Totales/Trabajador. - Ingresos/Activos Totales. - Utilidades/Activos Totales. - Ingresos de Nuevos Negocios. - Utilidades de Nuevos Negocios. - Ingresos/Trabajador. - Ingresos de Nuevos Clientes/ Ingresos Totales - Inversiones en IT (Tecnología de la Información). 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del Mercado. - Número de Clientes. - Ventas anuales/cliente. - Clientes perdidos. - Tiempo promedio de relación con los clientes. - Clientes/trabajador. - Gastos de servicio por cliente al año. - Tasa de repetición de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos administrativos/ Ingresos Totales. - Tiempo para procesar los pagos. - PC/empleado. - Gastos en IT/empleado. - Contratos/empleado.
<u>Enfoque de Renovación y Desarrollo</u>	<u>Enfoque Humano</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos de Marketing/línea de producto - Inversión en nuevos servicios a los clientes para soporte y programas de entrenamiento. - Gastos en I + D/ Gastos administrativos. - Recursos de I + D/Recursos Totales. - Comunicación directa a los clientes por año (números). - Nuevos productos en desarrollo. - Número de patentes de la Co. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación de empleados. - Número de gerentes - Número de gerentes mujeres. - Tiempo de entrenamiento (días año). - Costo de entrenamiento anual per cápita. - Porcentaje de gerentes de la compañía de diferentes nacionalidades que registra la compañía 	

Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Poco a poco, para ser más operativo, fueron reduciendo la cantidad de indicadores que se empleaban para el cálculo del capital intelectual, hasta llegar a nueve.

Estos nueve indicadores son valores porcentuales, representativos de los cinco enfoques que forman parte del modelo Navigator. Estos índices porcentuales son los siguientes:

- 1 Cuota de mercado (%)
- 2 Índice de satisfacción del cliente (%)¹²
- 3 Índice de liderazgo (%)¹³
- 4 Índice de Motivación (%)¹³
- 5 Índice de recursos de I + D/Total servicios (%)
- 6 Índice de horas de capacitación
- 7 Resultado/meta de calidad (%)
- 8 Retención de empleados (%)
- 9 Eficiencia administrativa/ingresos (recíproco de errores administrativos/ingresos) (%)

Estos nueve indicadores se combinan, usando ponderaciones predeterminadas para producir un indicador global del capital intelectual para la organización (C). Estos indicadores serían medidas incompletas, que se pueden combinar para producir el coeficiente de eficiencia del capital intelectual (*i*) que captura “*La velocidad, posición y dirección*” de la organización (Edvinsson y Malone, 1997, pp. 184). De esta forma, el capital intelectual se reduce a una ecuación de dos términos C e i.

$$\text{Capital Intelectual de la organización} = i C$$

Donde “*i*” se calcula como un promedio de los valores porcentuales de los nueve índices de eficiencia ($i = n/x$); siendo “*n*” la suma de los valores decimales de los nueve índices y “*x*” el número de esos índices (Edvinsson y Malone, 1997, pp. 187).

Para el caso de Skandia International Aviation se utilizaron 10 indicadores; en cambio en el estudio para American Skandia, se emplearon diecinueve indicadores, (ver Cuadro3)

¹² Este índice agrupa a tres indicadores que miden la calidad de la relación con sus clientes: la relación diaria de los clientes con la empresa; la cantidad de clientes que, después de un largo período de frustración con la empresa han regresado a ella; la satisfacción en el trato, recibida por los clientes de la empresa (medida a través de encuestas) (Edvinsson y Malone, 1997 pp 97).

¹³ Estos dos índices fueron el resultado de mediciones de los factores que se consideraron que más contribuyen al éxito del mercado y la rentabilidad de la empresa: clientes satisfechos, vendedores satisfechos; ejecutivos competentes y motivados; calidad asegurada y efectiva de los administradores. (Edvinsson y Malone, 1997 pp. 131-132)

CUADRO 3

INDICADORES DEL MODELO NAVIGATOR APLICADO A AMERICAN SKANDIA

AMERICAN SKANDIA	1996	1995	1994	1993
FINANZAS				
Rentabilidad de los fondos propios	31,3	28,7	12,2	24,3
Resultado operativo (M SEK)	579	355	115	96
Valor añadido/empleados (SEK 000s)	2.206	1.904	1.666	1.982
CLIENTES				
Número de contratos	133.641	87.836	59.089	31.997
Ahorros/contrato (SEK 000s)	396	360	333	371
Ratio de pólizas rescatadas	4,4	4,1	4,2	3,6
Puntos de venta	33.287	18.012	11.573	4.805
RECURSOS HUMANOS				
Número de empleados a tiempo completo	418	300	220	133
Número de gerentes	86	81	62	Nd
...de los que son mujeres	27	28	13	Nd
Gastos de formación por empleado (SEK 000s)	15,4	2,5	9,8	10,6
Cambios en la escala de alfabetización en tecn. de inform.	Nd	+2	+7	Nd
PROCEDIMIENTOS				
Número de contratos por empleado	320	293	269	241
Gastos admon./total de primas suscritas	2,9	3,3	2,9	2,6
Gastos en tecn. de inform./Gastos administración	12,5	13,1	8,8	4,7
RENOVACION y DESARROLLO				
Porcentaje del total de primas suscritas procedente de nuevos lanzamientos en el mercado	23,7	49,2	11,1	5,2
Incremento de primas suscritas netas	113,7	29,9	17,8	204,8
Gastos de desarrollo / gastos de administración	9,9	10,1	11,6	9,8
Porcentaje de empleados menor de 40 años	78	81	72	74

Fuente: Serrano (2000)

B.- MEDICIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Este modelo contempla indicadores financieros (de pasado) y no financieros (de futuro), uniéndolos en un esquema que permite entender las interdependencias entre ellos.

Los indicadores están referidos, a cada una de las cuatro perspectivas que contempla el modelo: financiera, de clientes, de procesos internos del negocio y, de aprendizaje y crecimiento. Cada uno de estos bloques comprende indicadores inductores e indicadores de resultados:

- Los indicadores inductores (*drivers*) reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocios, la **causa** de la actuación de ellas, y
- Los indicadores de resultados (*out*) presentan los objetivos que se establecen en muchas estrategias, es decir, los **efectos** o **resultados** que generan las actuaciones.

Ejemplos de estos dos tipos de indicadores, se puede apreciar en la aplicación del Cuadro de Mando hecha para el Metro Bank (ver Cuadro 4)

CUADRO 4

INDICADORES CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
Financieros F1 – Mejorar los rendimientos F2 – Ampliar la diversidad de los ingresos F3 – Reducir la estructura de coste	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del coste del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes C1 – Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente C2 – Aumentar la satisfacción posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
Interno I1 – Comprender a nuestros clientes I2 – Crear productos innovadores I3 – Productos de venta cruzada I4 – Pasar los clientes a canales rentables I5 – Reducir al mínimo los problemas operativos I6 – Un servicio sensible	Ingresos procedentes de los nuevos productos Ratio de venta cruzada Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del servicio Tiempo de cumplimentación de una solicitud	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes
Formación L1 – Desarrollar las habilidades estratégicas L2 – Proporcionar información estratégica L3 – Alinear los objetivos personales	 Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad Alineación de metas personales (%)

Fuente: Kaplan y Norton (1996a).

C.- EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL MODELO TECHNOLOGY BROKER

Este modelo se evalúa por medio de preguntas de diagnósticos y preguntas de auditoría.

Algunas preguntas de diagnóstico, son las siguientes:

- ¿Conoce cada empleado su trabajo y cómo el mismo contribuye a las metas de la empresa?.
- ¿Se evalúa el retorno sobre los costes de I + D en mi empresa?
- ¿Se conoce el valor de nuestras marcas en mi empresa?
- ¿Existen mecanismos para recoger las recomendaciones de los empleados que ayuden a mejorar algún aspecto del negocio?
- ¿Es el proceso de innovación comprendido por todos los empleados y se les incentiva a participar en él?.

Ejemplos de preguntas de auditoría de los componentes del Capital Intelectual son las siguientes:

- ¿Posee y utiliza su empresa algunas marcas para lograr prominencia en el mercado?
- ¿Cómo están protegidas esas marcas?
- ¿Cuál es el coste anual de proteger las marcas?
- ¿Cuál es el potencial de repetición de negocios con nuestros clientes?
- ¿Qué significado tiene el nombre de su compañía para la comunidad financiera e inversionistas?
- ¿Dónde se guardan los acuerdos comerciales secretos en su compañía?
- ¿Conocen sus empleados cuándo es tiempo de aprender nuevas destrezas?
- ¿Cuál es el conocimiento especial del que depende su compañía para operar?
- ¿Cómo se utiliza la información generada de los tests de personalidad en su compañía?
- ¿Conduce la cultura al logro de las metas?
- ¿Cuál es la razón de ordenadores por empleado en su compañía?
- ¿Satisfacen las bases de datos los requerimientos de los usuarios?

Una vez que la organización completa su auditoría de los componentes del Capital Intelectual, se indican tres métodos para evaluarlos monetariamente:

- un enfoque de costes, en que se emplea el coste de reemplazo del activo,
- enfoque de mercado, en que se usan valores de mercado de activos comparables;
- enfoque del ingreso, que establece la capacidad que tiene la empresa para generar ventas.

D.- INDICADORES DE MEDICION MODELO MONITOR ACTIVOS INTANGIBLES DEL SVEIBY

Este modelo mide el Capital Intelectual a través de indicadores que se agrupan en las tres clases de activos intangibles que muestra el Balance invisible: competencias, estructura externa y estructura interna.

Sveiby (1997), propone tres tipos de indicadores para cada uno de los bloques de activos intangibles, estos son:

- a.- Indicadores de crecimiento e innovación que recogen el potencial futuro de la organización.
- b.- Indicadores de eficiencia que dan a conocer hasta qué punto los activos intangibles son productivos.
- c.- Indicadores de estabilidad que señalan el grado de permanencia de los activos intangibles en la empresa.

Un ejemplo de estos indicadores, formulados por el propio autor de este modelo, se puede ver en el Cuadro 5

CUADRO 5

INDICADORES DEL MODELO DE SVEIBY

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento/Innovación	<ul style="list-style-type: none"> . Experiencia. . Nivel de educación. . Costes de formación. . Rotación. . Clientes que fomentan las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> . Inversiones en nuevos métodos y sistemas. . Inversión en los sistemas de información. . Contribución de los clientes a la estructura interna. 	<ul style="list-style-type: none"> . Rentabilidad por cliente. . Crecimiento orgánico.
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> . Proporción de profesionales. . Valor añadido por profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> . Proporción del personal de apoyo. . Ventas por persona de apoyo. . Medidas de valores y actitud. 	<ul style="list-style-type: none"> . Índice de satisfacción de los clientes. . Índice éxito/fracaso. . Ventas por clientes.
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> . Edad media. . Antigüedad. . Posición remunerativa relativa. . Rotación de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> . Edad de la organización. . Rotación del personal de apoyo. . El ratio <i>rookie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> . Proporción de grandes clientes. . Ratios de clientes fieles. . Estructura de antigüedad. . Frecuencia de repetición.

Fuente: Sbeiby, (1997),

Se dará una explicación de algunos de esos indicadores, que se presentan agrupados por cada clase de activos intangibles.

1. Medición de competencias

Como ya se ha dicho, el objeto de análisis son los profesionales quienes planifican, producen, procesan o venden los productos a los clientes o les solucionan sus peticiones. No se incluye a miembros de la empresa que desempeñen funciones de apoyo, es decir, a quienes trabajan en contabilidad, administración, recepción, etc. Estos forman parte de la estructura interna.

1.1 Indicadores del Crecimiento/Innovación

- **Número de años en la profesión:** Una medida simple y útil de competencias es el número de años que los profesionales han trabajado en su profesión, es decir los años de experiencia que poseen y que, seguramente, habrán contribuido a aumentar su habilidad en la profesión.
- **Nivel de educación:** El nivel de educación de los profesionales afecta la calidad de sus competencias y, por consiguiente, a las capacidades de la compañía y a sus posibilidades de alcanzar el éxito futuro.
- **Costes de entrenamiento y la educación:** En compañías que dependen mucho del conocimiento y de las competencias de sus empleados, debe ser considerado un ítem importante en los presupuestos de inversión, el desarrollo de dichas competencias.
- **Cientes que fomentan las competencias:** Esta información se puede medir con la proporción de asignaciones de clientes que contribuyen al desarrollo de las competencias. Normalmente, es fácil hacer una encuesta al interior de la empresa para averiguar en qué proyectos, de los que están trabajando, aprendieron algo procedente de los clientes.

1.2 Indicadores de Eficiencia

- **Proporción de profesionales en la compañía:** Esta información se obtiene dividiendo el número de profesionales por el número del total de empleados.

- El efecto “*leverage*”: Este indicador toma en cuenta a todas las personas comprometidas en proyectos de la compañía, sean empleados o no, y muestra las utilidades de la empresa que son atribuibles a sus propios profesionales.
- Valor agregado por empleado: Este indicador establece el valor agregado por empleado y su aportación a las utilidades de la empresa.
- Valor agregado por profesional: Con este indicador, se desea cuantificar el aporte que agrega cada profesional a las utilidades de la empresa. Habitualmente los profesionales participan en proyectos específicos que generan resultados económicos, los que descontando los gastos de proyecto, se pueden atribuir a los profesionales. En las empresas del conocimiento, el valor agregado por profesionales puede considerarse como la medida “más pura” de la habilidad de ellos de producir valor económico.

1.3 Indicadores de Estabilidad

- Edad promedio: Las organizaciones con profesionales de edad promedio mayor son probablemente más estables que unas organizaciones más jóvenes en la misma industria, debido a la posible mayor dificultad que tendrían las personas de más edad de trasladarse a otra empresa. La edad promedio es un buen indicador de estabilidad.
- Pago relativo: La remuneración que perciben los empleados en relación a la que se paga para cargos similares en otras empresas del mismo rubro, da una indicación de si los empleados están posiblemente buscando trabajo en otra parte.
- Rotación de profesionales: La rotación de ejecutivos es considerada un indicador de estabilidad.

2. Medición de la estructura externa

El tiempo que los profesionales emplean trabajando para los clientes, representa un potencial que permite mantener, construir y desarrollar relaciones con los clientes que ayudarán a reforzar la imagen. Dichas relaciones, con sus correspondientes procesos de retroalimentación, ayudan a desarrollar nuevos bienes y servicios.

2.1 Indicadores de Crecimiento/Innovación

- Rentabilidad por cliente: Indica cuánto aporta cada cliente a las utilidades de la empresa.
- Crecimiento orgánico

2.2 Indicadores de Eficiencia

- Indicadores de clientes satisfechos: Medir el grado de satisfacción del cliente es quizás la mejor manera de conocer tempranamente si los resultados mejorarán o se deteriorarán. Hay varios métodos para medir el grado de satisfacción del cliente (repetición de ventas a los clientes, encuestas directas a los clientes, etc.). El requisito principal es que estos indicadores se deben repetir a intervalos regulares, siempre con el mismo procedimiento y las mismas definiciones, de manera que se pueda hacer comparaciones y estimar tendencias.
- Ventas por Cliente: Se definen como ventas totales dividido por el número del total de clientes.

2.3 Indicadores de Estabilidad

- Proporción de clientes grandes: La proporción de clientes grandes revela el nivel de dependencia de la compañía respecto de unos pocos clientes mayores. Si el grado de dependencia es grande, su posición es débil. Se pueden usar dos indicadores posibles: porcentaje de facturaciones atribuible a los cinco clientes más grandes o número de clientes que explican el 50% de las facturaciones.
- Estructura de la antigüedad de los clientes: Los clientes más antiguos son seguramente los que tienen mejor relación con la compañía y los más fáciles de conservar como clientes.

- Proporción de los clientes fieles: ¿Qué proporción de las ventas procede de los clientes con más de cinco años de antigüedad?. Este es un indicador que mide el grado de fidelidad de los clientes y, por consiguiente, es una señal de estabilidad.
- Frecuencia de órdenes repetidas: Otra medida de satisfacción del cliente es la frecuencia de órdenes repetidas. Una frecuencia alta indica que esos clientes se sienten satisfechos con la compañía y por lo tanto repiten sus órdenes de compra.

3. Medición de la estructura interna

La actividad principal de los empleados que trabajan en administración, contabilidad, personal, recepción, etc., es mantener la estructura interna. Estos son denominados por Sveiby “empleados del apoyo”.

3.1 Indicadores de Crecimiento/Innovación

- Inversiones en nuevos métodos y sistemas: Este indicador puede calcularse como una proporción de esas inversiones con respecto a las ventas o número de ordenadores o paquetes computacionales por persona en la organización.
- Contribución de los clientes a la estructura interna: Es una variable importante para el crecimiento de la empresa. Ejemplos de este indicador son proyectos innovadores que involucran materiales nuevos, métodos nuevos de cálculo, software nuevo, etc., donde los clientes han contribuido a la creación de este tipo de proyectos.
- Inversiones en Sistemas de Información: La inversión en tecnología de la información apoya a la estructura interior. En muchas industrias también se ve como una medida de progreso.

3.2 Indicadores de Eficiencia

- Proporción de personal de Apoyo: La proporción de empleados de apoyo sobre el número total de empleados, es un indicador de eficiencia de la estructura interior, pues el empleo de personal de apoyo involucra uso de recursos. Mientras más recursos se utilizan para

realizar una actividad, habría menor eficiencia. Un cambio a la proporción indica si la eficiencia mejora o no.

- **Índice de Valores/Actitudes:** Los juicios de valor de las personas son un componente de las competencias. Un tipo de juicio de valor es la actitud de los empleados hacia el lugar de trabajo y hacia los clientes y superiores. Si esas actitudes son favorables, contribuyen consciente o inconscientemente a reforzar la imagen de la compañía entre sus clientes. Pero si los empleados tienen una actitud negativa de la compañía, esta actitud puede llegar, incluso, a anular los argumentos que la publicidad de la empresa les indica.

3.3 Indicadores de estabilidad

- **Edad de la Organización:** Una organización antigua es generalmente más estable que una nueva. Señales como “Desde 1887” se usa a menudo para indicar que se puede confiar en la compañía.
- **Razón de neófitos (*rookie*):** Se define como número de personas con menos de 2 años en el empleo. Las personas recientemente empleadas son, por definición, menos estables en el empleo que los más antiguos. Además, son menos eficaces porque no tienen todavía la experiencia adquirida en la organización. Un porcentaje alto de “neófitos” en la administración es, por consiguiente, una señal que traduce una menor estabilidad y eficacia en la organización.

E.- INDICADORES DE MEDICIÓN DEL MODELO INTELECT.

Tal como se ha dicho, este modelo se estructura en tres bloques; cada bloque tiene varios elementos y cada elemento tiene indicadores, una breve explicación de cada uno de los elementos clasificados por bloque, es la siguiente:

Capital Humano

- Satisfacción del personal; este elemento se evalúa a través de encuestas al personal
- Tipología del personal: se establecen indicadores agrupados por

- Sustituibilidad
 - Valor añadido al cliente
 - Intensidad de la relación con la empresa
 - Titulación/Nivel de Educación
 - Otros
-
- Competencias de las personas; su evaluación se hace a través del análisis de los conocimientos y habilidades de las personas y se plantean varios índices.
 - Liderazgo; se evalúa a través de un cuestionario de las habilidades de liderazgo del personal.
 - Trabajo en equipo; se mide el hábito de trabajo y aprendizaje en equipos que tiene la empresa, para ello se propone un conjunto de indicadores agrupados por:
 - Hábito de trabajo en grupo
 - Tipología de grupos
 - Eficacia de los grupos
 - Estabilidad; se desea medir el riesgo de pérdida de las personas claves de la empresa, mediante indicadores.
 - Mejora de las competencias de las Personas o de su Grado de uso; se pretende medir los esfuerzos de las competencias de las personas.
 - Capacidad de innovación de las personas y equipos se evalúa considerando los aspectos:
 - El grado de diversidad de personas existentes en la empresa, y
 - la existencia de ciertos valores culturales, actitudes y comportamientos que poseen las personas que impactan en la creatividad e innovación: confianza y apertura al diálogo, asunción de riesgos, nivel de delegación y responsabilidad de las personas, posibilidad de reflexión, aceptación de errores.
 -

Capital Estructural

- Cultura organizacional: se pretende evaluar a través de un cuestionario en qué medida el conjunto de valores impulsados por los líderes son compatibles y asumidos por las personas.
- Filosofía de negocio: se desea medir si la forma que los líderes entienden y gestionan el negocio (empresa, clientes, empleados) es coherente con la estrategia que ellos siguen (calidad total, aprendizaje organizacional, etc.).
- Procesos de reflexión estratégica: se valora el proceso por el cual la empresa diseña y revisa su estrategia y el grado que el personal conoce y actúa en concordancia con ella.
- Estructura de la Organización: se pretende medir a través de algunos indicadores, la coherencia entre la estructura orgánica de la empresa y la estrategia de futuro de la organización.
- Propiedad intelectual: se desea medir, por medio de indicadores los conocimientos protegidos que tiene la empresa, que son apreciados por el mercado y por lo tanto le permiten agregar valor a la empresa.
- Tecnología de proceso: este elemento pretende medir la eficacia de los distintos procesos que posee la empresa (de diseño, producción, venta de productos o servicios; gestión de recursos, financieros, gestión de personas, etc.) y el grado de documentación y de tecnología que posee.
- Tecnología de producto: se pretende evaluar la existencia de conocimiento diferenciada, expresada en tecnologías o fórmulas, su nivel de explicitación y documentación y de valor que agrega a la empresa.
- Procesos de apoyo: se desea evaluar, por medio de indicadores, los procesos de apoyo críticos que considere la empresa para el éxito de su estrategia.

- Mecanismos de captación de conocimiento: se desea evaluar el proceso de captación de conocimiento (identificación, recopilación, selección, estructuración, almacenamiento y retroalimentación útil para la empresa); su uso efectivo y los resultados que su empleo genera.
- Mecanismos de transmisión y comunicación: este elemento pretende medir por medio de indicadores, la transmisión de la información útil a la organización, el proceso de aprendizaje desde el nivel individual al de la organización y su contribución al desempeño de la empresa.
- Penetración de la tecnología de la información: se desea determinar en qué medida se ha extendido el usos de la tecnología de la información.
- Procesos de innovación: se pretende a través de indicadores, evaluar la calidad de los procesos de investigación y desarrollo, el esfuerzo destinado a la innovación y los resultados que ellos han generado.

Capital Relacional

- Base de clientes relevantes: se pretende evaluar la base de clientes que tiene la empresa (sus características, rentabilidad, dosificación) y usando un conjunto de indicadores.
- Lealtad de los clientes: se desea medir, mediante indicadores, la permanencia de los clientes junto a la empresa, lo que le ayudará a la generación de beneficios futuros y a reducir el riesgo de la cartera de clientes.
- Intensidad de la relación con el cliente: se pretende evaluar, a través de indicadores, la naturaleza de las relaciones con los clientes y los resultados que ellos generen.
- Satisfacción del cliente: a través de cuestionarios e indicadores, se desea evaluar cuan satisfecho están los clientes con los productos o servicios que les ofrece la empresa.

- Procesos de servicio y apoyo al cliente: se desea evaluar los procesos de atención al cliente y los mecanismos de aprendizaje sobre los clientes, que tiene la empresa. Se entrega un conjunto de indicadores.
- Cercanía al mercado: este elemento pretende medir, a través de indicadores, la extensión de la red de distribuidores que tiene la organización.
- Notoriedad de la marca(s): se pretende evaluar, mediante indicadores, el reconocimiento que hace el mercado de la marca o nombre de los productos o servicios y, la gestión que hace la empresa de ellos.
- Reputación/nombre de la empresa: por medio de encuestas e indicadores, se pretende medir la reputación o imagen que tiene la empresa en su entorno.
- Alianzas estratégicas: se desea cuantificar a través de indicadores los acuerdos de colaboración que tiene la empresa, su coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa, su probabilidad de éxito, etc.
- Interrelación con proveedores: se trata de evaluar con indicadores, la intensidad de la relación con los proveedores.
- Interrelación con otros agentes: se desea evaluar la contribución de los procesos y forma de relación con otros agentes (administración pública, universidades, entorno ambiental, etc.). No se establece la forma de hacer esta evaluación, quedando a la iniciativa de cada empresa.
- Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes: se pretende medir a través de indicadores, el esfuerzo que está haciendo la empresa crear futuros mercados, ampliando la base de clientes o creando nuevos mercados.

Los indicadores de medición que ofrece este modelo se muestran en el Cuadro 6:

CUADRO 6 INDICADORES DEL MODELO INTELECT

- Tipología del Personal

Capital Humano

- Satisfacción del Personal

Posibles aspectos a considerar en un cuestionario de satisfacción:
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia (grado de conocimiento de la estrategia de futuro, nivel de implicación con la misma, credibilidad técnica del equipo directivo, grado de seguridad que les ofrece de cara a su empleo). • Satisfacción general por trabajar en la empresa. • Reconocimiento y Promoción. • Estructura y Organización (delegación y carga de trabajo, participación). • Comunicación. • Formación. • Remuneración relativa. • etc.

Guía de Indicadores: TIPOLOGÍA DEL PERSONAL
<p>Sustituibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personas clave / total personal. • % personas con baja sustituibilidad / total personal. <p>Valor añadido al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de profesionales* / total plantilla. • % de personal de apoyo. • Indicador de profesionales / indicador profesionales competencia. <p>Intensidad de la Relación con la Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % personal fijo/total. • % personal subcontratado • % personal temporal, etc. <p>Titulación / Nivel Estudios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % personal con estudios superiores. • % de personal con carreras técnicas. • % directivos con MBA. <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % profesionales mayores de 40 años. • % mujeres en puestos directivos, etc.
<p>* Siguiendo a K.S Svelby, en el término profesional se incluyen a todas aquellas personas directamente involucradas en el trabajo para el cliente; es decir, a las personas involucradas en la planificación, producción u oferta y presentación de productos o servicios al cliente.</p>

- Competencias de las Personas

- Liderazgo

La medición de este elemento puede realizarse mediante un cuestionario de evaluación de las habilidades de liderazgo de las personas que tengan responsabilidad sobre otras en la empresa.

- Capacidad de Innovación de las Personas y Equipos

Estabilidad: el riesgo de pérdida

Guía de Indicadores: ESTABILIDAD DEL PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación absoluta (n° personas que abandonan la empresa / personas empleadas a principio de año). • Rotación comparativa con la competencia. • Edad media de los profesionales. • Remuneración relativa (respecto a la competencia). • Antigüedad en la empresa.

Guía de Indicadores: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • % personas mayores de 40 años. • % personas menores de 30 años. • % mujeres en puestos directivos. • Personas con estudios técnicos / personas con estudios de letras. • N° nacionalidades existentes en el personal, etc.

- Mejora de las Competencias de las Personas o de su Grado de Uso

Guía de Indicadores: MEJORA DE LAS COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado a aprendizaje/tiempo total de trabajo. • Gasto de formación / empleado. • Gasto formación / ingresos. • % de trabajadores que reciben formación. • Crecimiento del índice de competencias disponibles / competencias necesarias. • Crecimiento del ratio anterior / gasto de formación. • N° proyectos innovadores / total proyectos.

Guía de Indicadores: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • N° sugerencias realizadas. • N° sugerencias implantadas. • N° mejoras realizadas desde el propio puesto de trabajo. • etc.

Capital Organizacional

- Cultura Organizacional.

Su medición conviene hacerla sobre la base de aspectos objetivos (lenguaje, empleado, dinero y tiempo dedicado, sistema de incentivos, selección y promoción, estructura del personal, etc.).

- Competencias de las Personas

Gua de Indicadores: COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de competencias del personal. • Índice competencias/coste personal (variación anual en %). • Desviación entre las competencias disponibles y las ideales. • % de personas con un nivel significativamente inferior al deseado en determinadas competencias. • Versatilidad de la plantilla, medido en base a: <ul style="list-style-type: none"> • Rotación horizontal. • Cambios de actividad en la vida profesional (n°). • Puntuación en los índices de competencias comunes. • Cuestionario de evaluación de conocimientos concretos (idiomas, alfabetización informática, etc). • Calificación en ciertos exámenes. • N° años de experiencia en la profesión.

- Liderazgo

La medición de este elemento puede realizarse mediante un cuestionario de evaluación de las habilidades de liderazgo de las personas que tengan responsabilidad sobre otras en la empresa.

- Trabajo en equipo

Gua de Indicadores: TRABAJO EN GRUPO
<p><i>Hábito de trabajo en grupo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de cuestionario interno de capacidades de trabajo en equipo. • % personas involucradas en equipos de trabajo. • Índice de cultura de trabajo en grupo. • Índice extraído del cuestionario de liderazgo sobre las habilidades de estos de generar equipo. • % de equipos con incentivos compartidos. <p><i>Tipología de grupos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • % equipos intercategorías. • % equipos interdepartamentos. • % equipos interorganización. <p><i>Eficacia de los grupos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° ideas de mejora surgidas en grupo. • Reducción de tiempo de las tareas desarrolladas en grupo. • % éxito en el cumplimiento de objetivos grupales.

- Filosofía de Negocio

Guía de Indicadores: FILOSOFÍA DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de los indicadores correspondientes a programas de implantación de la filosofía. • Inversión realizada en planes de implantación. • Cuestionario entre el equipo directivo que mida el nivel en que la filosofía es compartida. • Evolución de los valores culturales directamente afectados por la filosofía. • Tiempo dedicado a la transmisión de la filosofía al resto de la organización. • N° de comunicaciones de la dirección que incluyen como mensajes la filosofía de negocio.

- Estructura de la Organización

Guía de Indicadores: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • N° niveles jerárquicos / n° niveles jerárquicos objetivo. • N° empleados / director. • Gastos subcontratación / ventas. • N° cambios introducidos en la estructura. • N° personas externas incorporadas en la estructura de la empresa.

- Procesos de Reflexión Estratégica

Guía de Indicadores: PROCESOS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA
<p><i>Proceso de definición/visión de la estrategia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo anual dedicado a la reflexión estratégica. • Plazo de renovación del documento o documentos que recogen la estrategia. • N° niveles jerárquicos involucrados. • Consejeros que participan en otros consejos. • N° de congresos, seminarios, jornadas sectoriales en que participa la dirección. <p><i>Alineación del personal con la estrategia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • % de empleados que conocen los objetivos de la empresa. • Índice de la encuesta de satisfacción del personal correspondiente al capítulo Estrategia.

- Propiedad Intelectual

Guía de Indicadores: PROPIEDAD INTELECTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • N° patentes empresa/ n° patentes competencia. • Inversión anual en protección legal. • % ventas de productos patentados. • Beneficios incrementales originados por la protección legal/ inversión en protección legal (retorno de la inversión en protección legal). • Gasto I+D / n° patentes. • % patentes que responden a los objetivos estratégicos.

- Tecnología de Producto

Gua de Indicadores: TECNOLOGÍA DE PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas por línea de producto. • N° líneas de producto. • Rentabilidad de cada línea de producto. • N° fórmulas documentadas. • Etc.

- Procesos de Apoyo

Gua de Indicadores: PROCESOS DE APOYO
<p><i>Programas de Selección</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal contratado/personal promovido internamente. • Tipología de personal nuevo/tipología de personal que abandona la empresa. <p><i>Programas de Evaluación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° promociones/año. • Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la evaluación. • Tiempo dedicado a la evaluación/tiempo total de trabajo. <p><i>Contratación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipología de contratos. • Versatilidad del convenio colectivo. • Movilidad del personal (rotación interna). • Adecuación de la tipología de contratos a la temporalidad del negocio.

- Mecanismo de Captación de Conocimiento

Gua de Indicadores: CAPTACIÓN DE CONOCIMIENTO
<p><i>Uso de los mecanismos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de referencias aportadas. • N° consultas realizadas. • N° departamentos, niveles jerárquicos, etc. con acceso al mecanismo de información. • % de tiempo destinado a consulta de bases. • Frecuencia media de la consulta. <p><i>Resultado del uso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del n° errores repetitivos. • Reducción de gastos administrativos. • Reducción del tiempo de lanzamiento de proyectos.

- Mecanismo de Transmisión y Comunicación

Gua de Indicadores: TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de rotación interna. • % de ventas logrados por la colaboración entre departamentos/unidades. • % medio de tiempo dedicado a labores de transmisión y comunicación. • N° mejoras implantadas resultante de procesos de <i>benchmarking</i> interno. • N° foros electrónicos internos de debate establecidos, etc.

- Penetración de la Tecnología de la Información

Gua de Indicadores: PENETRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • N° PC/ n° empleados. • Inversión TI/empleado. • Gastos de formación en TI/inversión en TI. • Reducción de gastos administrativos.

- Proceso de Innovación

Gua de Indicadores: PROCESOS DE INNOVACIÓN
<p><i>Calidad de los procesos de innovación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de desarrollo. • % productos/procesos que en el primer año satisfacen las necesidades de clientes (externos/internos). <p><i>Esfuerzo dedicado al futuro frente a la actividad ordinaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° proyectos innovadores / total proyectos. • % de tiempo destinado a método y tecnología. • Gasto de I+D/gastos de producción. <p><i>Resultados de la investigación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° lanzamientos / año. • Ritmo de lanzamiento de productos / ritmo de lanzamiento de la competencia. • Margen bruto de los nuevos productos / margen bruto de los anteriores. • Costes del nuevo proceso / coste de los antiguos. • Mejoras en los procesos.

Capital Relacional

- Base de Clientes Relevantes

Gufa de Indicadores: BASE DE CLIENTES
<p><i>Perfil de la base de clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas por perfil identificado. • Coincidencia entre los perfiles de clientes con mayor volumen de ventas y los perfiles objetivos. <p><i>Concentración o riesgo de la base de clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas por cliente. • N° clientes. • N° clientes que concentran el 50% de la facturación. • N° líneas de producto / cliente. • N° clientes que concentran el 50% de la facturación / n° clientes que concentran el 50% de la facturación de la competencia. • N° países (áreas geográficas) en que opera la empresa. • N° países (áreas geográficas) que concentran el 50% de la facturación. <p><i>Identificación de los mejores clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por cliente. • N° de clientes cuya rentabilidad supera un x%. • Rentabilidad media de los clientes/rentabilidad media de la competencia.

- Intensidad de la Relación con el Cliente

Gufa de Indicadores: INTENSIDAD DE LA RELACIÓN CON CLIENTES
<p><i>Naturaleza de las Relaciones con Clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° proyectos conjuntos con clientes. • N° reuniones de trabajo con clientes. • N° colaboraciones en investigación con clientes. • % personal trabajando en casa del cliente. • % personal del cliente trabajando en nuestro centro de trabajo. <p><i>Formalización de la Relación con el Cliente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del contacto (contacto personal o institucional, nivel jerárquico al que se da). • Documentación / soporte del acuerdo con el cliente. <p><i>Facilidad de Colaboración</i>, mediante el uso de sistemas informáticos conjuntos.</p> <p><i>Resultados de la Colaboración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • % ventas cautivas generadas por la colaboración. • Ahorros de costes derivados de la colaboración (reducción errores, reducción de tiempos de realización de la actividad compartida, reducción de gastos administrativos, etc.) • Evolución del índice de satisfacción del cliente aliado.

- Lealtad de los Clientes

Gufa de Indicadores: LEALTAD DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad de los clientes en la empresa (= % ventas correspondientes a clientes que han permanecido más de X años en la empresa). • Edad media de la base de clientes. • Edad media de la base de clientes/edad media de la base de clientes de la competencia. • Tasa de rotación de clientes (n° años que un cliente es leal a la empresa, cada cuantos años se renueva la base de clientes por completo). • Frecuencia de las ventas repetidas.

- Satisfacción del Cliente

Gufa de Indicadores: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción del cliente (en base a un cuestionario de satisfacción). <p><i>Indicadores de Resultados de la Satisfacción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes/año (en %). • Cuota de mercado respecto a la competencia. • Precio medio empresa / precio medio competencia (tolerancia de precios: margen de aumento de precios sin perder la venta). • Crecimiento anual de las ventas.

- Proceso de servicio y Apoyo al Cliente

Guía de Indicadores: ATENCIÓN AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad telefónica (n° llamadas perdidas). • Reducción del tiempo de espera en la atención al cliente. • N° empleados de servicio al cliente. • N° visitas realizadas al cliente/persona de ventas /año. • % atención a las quejas del cliente. • Gasto de apoyo al cliente / año, etc... • Programas de Formación o Información al Cliente, evaluado mediante indicadores tales como:

Guía de Indicadores: FORMACIÓN / INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Gasto formación al cliente / año. • N° acciones formativas (seminarios, cursos, documentación, etc.) organizadas para clientes. • N° de personas de la organización involucradas en acciones formativas al cliente.

Guía de Indicadores: MECANISMOS APRENDIZAJE SOBRE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • N° de consultas a las bases de clientes/mes. • Frecuencia de actualización de la base de clientes. • Foros de debate con clientes/ foros organizados por la competencia. • N° sugerencias implantadas / sugerencias de clientes recibidas.

- Cercanía al Mercado

Guía de Indicadores: CERCANÍA AL MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • N° puntos de atención por zona geográfica/n° puntos de la competencia. • Grado de penetración de los productos de la empresa por zonas. • Rentabilidad de cada sucursal (= ventas o beneficios/gastos de cada sucursal). • Reducción del tiempo de entrega consecuencia de la red de distribución. • Notoriedad en zonas con sucursal / notoriedad en zonas sin sucursal, etc.

- Notoriedad de la Marca(s)

Guía de Indicadores: NOTORIEDAD DE MARCA(S)
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de notoriedad (auditoría de marca). • Auditoría de marca (en comparación con competidores) • Sobreprecio pagado por los productos con marca. • N° marcas fallidas / n° marcas exitosas. • Gasto en creación de marca/ventas marca.

- Reputación / Nombre de Empresa

Guía de Indicadores: REPUTACIÓN / NOMBRE DE EMPRESA
<p><i>Liderazgo de la Empresa en su Sector:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de imagen de empresa. • Cuota de mercado. <p><i>Atractivo Profesional</i> (status que concede a sus profesionales).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario medio/salario competencia. • N° profesionales de una determinada categoría recibidas. • Posición en los rankings de preferencias de empresas para trabajar. <p><i>Análisis de Reputación</i> entre bancos, proveedores, etc.</p>

- Alianzas Estratégicas

Güfa de Indicadores: ALIANZAS ESTRATÉGICAS
<p><i>Adecuación de Cartera de Alianzas a la Estrategia.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del n° de alianzas. • % alianzas fracasadas. • N° colaboraciones no directamente relacionadas con los objetivos estratégicos / n° total de alianzas. <p><i>Formalización de la Colaboración.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel jerárquico al que se da el contacto. <p><i>Ejemplo de alianza para comercialización:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas generadas por la alianza/cos-tes relativos a la alianza. • Reducción de los costes de servicio al cliente respec-to a la optativa de atención en solitario. • Mejora del índice de imagen de marca consecuencia de la colaboración. <p><i>Ejemplo de alianza para investigación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempo de lanzamiento del producto. • % empleados trabajando en la empresa aliada. • % de productos diseñados por aliados. • N° programas de formación conjunta. • Aprendizaje de las personas de la empresa.

- Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes

Güfa de Indicadores: MEJORA/RECREACIÓN DE LA BASE DE CLIENTES
<p><i>Acciones orientadas a ampliar la base de clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gasto de comunicación (publicidad, promoción, rela-ciones públicas, labor de venta) / clientes. • N° visitas comerciales por cliente / año. • N° ferias en las que la empresa ha estado presente. • N° debates/conferencias en que se ha participado. • N° artículos publicados en revistas sectoriales. • Inversión en formación de clientes (manuales, semi-narios, etc.). <p><i>Creación de mercados/clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimientos de las ventas en mercados objetivos. • Ingresos de nuevas aplicaciones del producto / total ingresos. • Ingresos de nuevos clientes / total ingresos. • Rentabilidad neta de los nuevos mercados / rentabili-dad neta de los existentes. • Propuestas aceptadas / total propuestas emitidas.

Fuente: Modelo INTELECT (1998)

- Interrelación con Proveedores

Güfa de Indicadores: INTERRELACIÓN CON PROVEEDORES
<p><i>Naturaleza de las Relaciones con Proveedores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° proyectos conjuntos con proveedores. • % personal del proveedor trabajando en nuestro cen-tro de trabajo. <p><i>Formalización de la Relación con el Proveedor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del contacto (n° contactos personales/n° con-tactos institucionales, nivel jerárquico al que se da). • Documentación / soporte del acuerdo con el proveedor. <p><i>Facilidad de Colaboración, mediante el uso de sistemas informáticos conjuntos</i></p> <p><i>Resultados de la Colaboración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorros de costes derivados de la colaboración (reducción de errores, de tiempos, de gastos administrativos, etc.).

F.- MEDICIONES DE MODELO NOVA

Capital Humano

- a.- Conocimientos técnicos
- b.- Experiencia.
- c.- Habilidades de liderazgo.
- d.- Habilidades de trabajo en equipo
- e.- Estabilidad del personal
- f.- Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos.

Capital Organizativo

- a. Conocimientos relativos a operaciones internas, que se han protegido legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- b. Conocimientos relativos a aspectos externos, protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- c. Idoneidad del conocimiento; es el saber hacer organizativo empleado conjuntamente con los activos tangibles. Se puede medir por indicadores de los resultados (eficiencia) del proceso o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de logro de esos resultados).
- d. Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- e. Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.
- f. Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).
- g. Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento (distribución de informes escritos, reuniones de presentación, procedimientos de benchmarking interno como compartir las mejores prácticas entre departamentos, creación de grupos interdisciplinarios, rotación entre departamentos, etc.).
- h. Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento (por ejemplo, el número de foros electrónicos internos establecidos), principalmente la implantación de tecnologías de la información (número de PC por empleado, inversión en TI por empleado,

gastos de formación en TI/inversión en TI) y de su uso efectivo (beneficios derivados, como reducción de gastos administrativos).

- i. Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que pueden generar nuevos mercados/clientes, etc. (sistemas de inteligencia de marketing, bases de datos del entorno o de los competidores, participación en foros sectoriales, etc.).
- j. Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización.
- k. Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y auto responsabilidad, reflexión -unión entre pensar y hacer-, y aceptación de los errores).
- l. Conocimiento de las variables claves para satisfacer a los empleados de la empresa.
- m. Definición clara de la misión de la empresa.
- n. Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa.
- o. Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
- p. Desarrollo de las competencias mediante la formación.
- q. Desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el trabajo (trabajo en equipo e interdisciplinario, polivalencia).
- r. Desarrollo de las competencias mediante la comunicación y el debate (por ejemplo, con foros de debate electrónicos).

Capital Social

- a. Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
- b. Conocimiento de las variables claves para fidelizar a los clientes.
- c. Conocimiento de las variables claves para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).
- d. Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa).

- e. Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores, % personal trabajando en casa del proveedor o viceversa).
- f. Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización de la empresa en distritos industriales.
- g. Intensidad y estructuración de las alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento.
- h. Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores (por ejemplo, actividades de benchmarking).
- i. Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

Capital de Innovación y de Aprendizaje

- a. Creatividad y capacidad de innovación.
- b. Grado de sistematización de la innovación y la creatividad (por ejemplo, mediante la definición de estrategias de I+D).
- c. Conocimiento de los procesos de I+D+i para el lanzamiento de nuevos productos/procesos.
- d. Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria (gastos de I+D sobre gastos de producción).
- e. Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes (tareas de educación de los clientes, actividades de comunicación y de reconocimiento a la empresa, presencia pública de la empresa en conferencias, publicaciones, ferias, etc.).

APENDICE 2
ENCUESTA Y CARTA DE PRESENTACION



Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Departamento de Administración

Esta encuesta contempla 4 partes: 1. Aspectos Generales 2. Capital Humano
3. Capital Relacional 4. Capital Estructural

Parte 1: Aspectos Generales

1) ¿Qué fuentes de ventajas competitivas¹² identifica en su empresa? Señale su nivel de importancia en una de escala de 1 a 5, donde:

1 = nada importante 2 = poco importante 3 = medianamente importante
4 = importante 5 = muy importante

Productos o servicios que posee	
Personal directivo	
Competencia tecnológica ¹³	
Competencias del capital humano ¹⁴	
Competencias organizativas ¹⁵	
Competencias estratégicas ¹⁶	

Otras (especificar) _____

¹² Ventajas competitivas: Constituye una característica distintiva de la empresa en relación a sus competidores, que surgen de sus competencias básicas difíciles de imitar.

¹³ Información tecnológica, aprendizaje tecnológico e innovaciones tecnológicas superiores a su competidor.

¹⁴ Información personal, aprendizaje personal, creatividad, talento e imaginación superiores a su competidor.

¹⁵ Información organizativa, aprendizaje organizativo, innovación de gestión superiores a su competidor.

¹⁶ Información mercantil, aprendizaje mercantil, innovación de mercado superiores a su competidor.

- 2) ¿Considera que los recursos intangibles constituyen una importante fuente de ventaja competitiva?

Si ☐ No ☐

- 3) Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa indique si su empresa ha realizado una evaluación de sus recursos intangibles (Capital Intelectual)¹⁷

¿Qué organización hizo el estudio? _____

- 4) De los recursos intangibles mencionados a continuación, indique por favor, el grado de importancia que usted le asigna a cada uno de ellos en la generación de ventajas competitivas. Considerando la siguiente escala:

1 = nada importante 2 = poco importante 3 = medianamente importante
4 = importante 5 = muy importante

Calidad de los recursos humanos	
Tecnología	
Relaciones con los clientes	
Relaciones con los proveedores	
Imagen de marca	
Capacidad de innovación	
Servicio post venta	

¹⁷ Capital Intelectual: La combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa, que le agregan valor y le generan ventajas competitivas.

Apéndice 2: Encuesta y Carta de Presentación

Procesos organizativos	
Procesos de comunicación e información	
Cultura de la empresa ¹⁸	
Claridad e implementación de la estrategia	
Experiencia de los ejecutivos	
Calidad de los procesos	
Liderazgo en investigación	
Habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos	
Participación de mercado	
Desarrollo de nuevos productos	
Imagen corporativa	
Confianza en la información de la empresa (credibilidad)	
Redes de distribución	
Ética gerencial	
Credibilidad de la administración	
Perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa	
Capacidad comercial	
Planes de expansión	

Otras (especificar) _____

¹⁸ Cultura de la empresa: Comprende los valores y normas de la organización, los conocimientos compartidos y la conducta de sus miembros.

Parte 2: *Capital humano*¹⁹

- 5) ¿Se le transmite a los trabajadores lo que se espera de ellos y cómo su labor contribuye al éxito de la empresa?

Si ☐

No ☐

- 6) ¿Qué mecanismos internos utiliza su empresa, para compatibilizar sus objetivos con los de sus trabajadores? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

Entrenamiento ☐

Existencia de manuales de Organización ☐

Incentivos ☐

Evaluación de la labor realizada ☐

Procesos de ascensos ☐

Publicación de resultados ☐

Trabajo en equipo ☐

Otros (especificar) _____

¹⁹ Capital Humano está referido a las competencias actuales (conocimiento explícito o tácito útil para la empresa) que poseen sus trabajadores y a su capacidad para aprender a crear nuevo conocimiento.

- 7) ¿Cómo se incentiva a los trabajadores a agregar valor a su empresa? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa).

Incentivos de reconocimiento público ☐

Incentivos a través de beneficios no monetarios (viajes, premios, otros) ☐

Incentivos de tipo monetario (monto, participación de las ganancias, otros) ☐

Ascensos ☐

Capacitaciones

Otros (especificar) _____

- 8) ¿Qué políticas de desarrollo de recursos humanos posee su empresa?

No tiene ☐

Capacitación ☐

Incentivos ☐

Otros (especifique) _____

- 9) ¿Cómo vincula usted los resultados de la gestión del capital humano en su empresa, con los logros de ella? Señale el grado de relación utilizando la siguiente escala:

1 = nada relacionado 2 = poco relacionado

3 = medianamente relacionado

4 = relacionado

5 = muy relacionado

<div>Logros de la empresa</div> <div>Resultados de la gestión del capital humano</div>	Disminución de costos	Aumento de nuevos	Aumento de ventas	Aumento de producción	Aumento de utilidad	Aumento de tiempo de atención a clientes	participación de mercado
Mejora de la actitud de los trabajadores							
Mejora de la identificación con la empresa y mayor grado de compromiso							
Mejora de la eficiencia							
Mejoramiento del clima organizacional							
Mejora de la productividad							
Promoción de la creatividad tendiente al mejoramiento de procesos e innovación							
Mejora de la calidad							

Otros (especificar) _____

- 10) ¿Qué indicadores utiliza su empresa para evaluar al capital humano? (marque con una X, puede elegir más de una alternativa).

- Cumplimiento de metas ☐
- Rotación de los trabajadores ☐
- Antigüedad de los ejecutivos ☐
- Alineamiento de los resultados con los planes de la administración ☐
- Ninguno ☐

Otros (especificar) _____

Parte 3: Capital relacional²⁰

11) ¿Conoce su empresa los aspectos o factores que valoran sus clientes?

Si ☐ No ☐

12) ¿Qué aspectos cree usted que aprecian los clientes de su empresa? (ordene asignando números: 1, 2, 3,... donde 1 es el más importante, y 9 el menos importante).

Calidad ☐

Servicio post venta ☐

Precio ☐

Oportunidad de respuesta ☐

Atención ☐

Exclusividad ☐

Imagen corporativa ☐

Producto o servicio novedoso ☐

Otros (especificar) _____

13) ¿Cómo detecta su empresa, los aspectos señalados en la pregunta anterior? (marque con una X, puede elegir más de una alternativa).

Encuesta de satisfacción ☐

Antigüedad de clientes ☐

Nuevos clientes ☐

Participación de mercado ☐

Número de clientes perdidos ☐

²⁰ El Capital Relacional, contempla el conjunto de relaciones que mantiene la empresa con el exterior y que son valiosos para ella. La calidad de los nexos que mantiene la empresa con sus clientes, proveedores, competidores, etc.

Volumen de venta por cliente ☐
Tasa de devolución de productos ☐
Tasa de reclamos ☐
Otros (especificar) _____

- 14)** ¿Qué medidas internas existen para gestionar los aspectos que valoran sus clientes?
(marque con una X, puede elegir más de una alternativa).

Capacitación ☐
Incentivos monetarios ☐
Estructura orientada al cliente ☐
Control de calidad ☐
Establecer procesos de atención post venta ☐
Otros (especificar) _____

- 15)** ¿Por qué cree usted que los clientes de las empresas de su competencia, no son sus clientes?

- 16)** ¿Estima usted que sus proveedores y competidores contribuyen al mejoramiento de su empresa?

Proveedores	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Competidores	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

Indique, por favor, en qué forma:

Proveedores

Competidores

Parte 4: Capital estructural²¹

- 17) ¿Ha identificado su empresa los recursos que componen el capital estructural, que le agregan valor a ella?

Si ☐

No ☐

- 18) Señale las actividades que realiza su empresa para desarrollar el capital estructural. Considere la siguiente escala para indicar su importancia:

1 = nada importante 2 = poco importante 3=medianamente importante
4 = importante 5 = muy importante

Actividades de investigación y desarrollo	
Adquisición y desarrollo de patentes y licencias	
Desarrollo de procesos administrativos	
Adquisición de sistemas de información	
Desarrollo de nuevos productos y servicios	
Adquisición de tecnologías	

²¹ El Capital Estructural dice relación con el conocimiento sistematizado, explicitado e internalizado por la organización que es de su propiedad: (sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, procesos de trabajo, patentes, sistemas de gestión, etc.). Un amplio Capital Estructural facilita la productividad.

Desarrollo de procesos de capacitación de personal	
Desarrollo de tecnologías	
Esfuerzos de innovación	
Desarrollo de procesos de captación del conocimiento	
Desarrollo de un ambiente que estimule la creatividad e innovación	

Otros (especificar): _____

19) ¿Cómo mide que las actividades mencionadas en la pregunta anterior, se estén realizando adecuadamente para que agreguen valor a su empresa? (marque con una X, puede elegir más de una alternativa).

- | | |
|--|--------------------------|
| Cantidad de nuevos productos o servicios lanzados durante el último año | <input type="checkbox"/> |
| Utilidad Neta proveniente de nuevos negocios | <input type="checkbox"/> |
| Proporción de ventas de los nuevos negocios sobre total de ventas | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad de patentes y licencias obtenidas | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad de marcas de productos y servicios registrados | <input type="checkbox"/> |
| Inversión en adquisición de marcas sobre utilidades | <input type="checkbox"/> |
| Monto de la inversión en la adquisición de patentes y licencias | <input type="checkbox"/> |
| Inversión en I & D sobre total de ingresos | <input type="checkbox"/> |
| Tasa histórica de nuevos productos que llegan al mercado | <input type="checkbox"/> |
| Antigüedad promedio de sistemas de información, de comunicación, patentes. | <input type="checkbox"/> |
| Otros (especificar) _____ | |
-

20) ¿Cuánto gasta anualmente en I + D (como porcentaje de las ventas)..... %

21) ¿Cuántas innovaciones²² (nuevos productos en el mercado, nuevos procesos, modelos de gestión, etc.) ha desarrollado en los últimos:

5 años _____
 3 años _____
 año _____

22) ¿Cuáles de los siguientes **factores no financieros**²³, cree usted que más valoriza el inversionista? (ordene según su grado de importancia, marcando con X).

GRADO DE IMPORTANCIA FACTORES	1 Nada Importante	2 Poco Importante	3 Medianamente Importante	4 Importante	5 Muy Importante
Experiencia del Management					
Participación de mercado					
Imagen de la marca					
Investigación y Desarrollo e Innovación					
Desarrollo de Nuevos Productos					
Calidad de la fuerza de trabajo					
Habilidad para atraer y retener A las personas Talentosas					
Calidad de la Estrategia de la Empresa					
Ejecución de Estrategia de la Empresa					
Nivel de satisfacción del cliente					
Fidelización de los Clientes					

²² No se refiere a modernización de equipos o infraestructura, en general de activos.

²³ Factores no financieros: Están referidos a recursos intangibles y otros aspectos que son medios para afectar los resultados financieros.

Apéndice 2: Encuesta y Carta de Presentación

Calidad de los productos y servicios					
Cumplimiento de Normas Ambientales					
Regulación					
Redes de distribución					
Planes de expansión					

Otros especificar _____

- 23) ¿De qué manera y con qué periodicidad informa su empresa a los inversionistas, las nuevas estrategias corporativas, situación en sus mercados objetivos, nuevas contrataciones, innovaciones, nuevos procesos, etc.?

	Nº de veces al año
Nuevas estrategias corporativas	
Situación en sus mercados objetivos	
Nuevas contrataciones	
Innovaciones tecnológicas	
Nuevos procesos	

Otros (especificar): _____

- 24) ¿Cuál es la importancia que usted estima, le asignan los inversionistas a las siguientes fuentes de información (ordene, asignando números 1, 2, 3, donde 1 es el más importante y 9 el menos importante)

Competidores	<input type="checkbox"/>	_____
Clientes	<input type="checkbox"/>	_____
Análisis “sell side” (corredores de Bolsa, analistas)	<input type="checkbox"/>	_____

Prensa especializada	<input type="checkbox"/>	_____
Informes públicos de la compañía	<input type="checkbox"/>	_____
Análisis “buy side” (inversionistas)	<input type="checkbox"/>	_____
Presentaciones por el management	<input type="checkbox"/>	_____
Departamento de relaciones con inversionistas	<input type="checkbox"/>	_____
Otras especifcar		_____

25) ¿Qué ponderación le asignaría usted a los datos **no financieros** entregados en las informaciones señaladas en la pregunta anterior, en comparación al total de los datos que ellos proporcionan?

0% - 25% ____ 51% - 75% ____

26% - 50% ____ 76% - 100% ____

26) ¿Cree usted que el mercado aprecia (a través del precio de la acción de su empresa) los esfuerzos que hace su empresa para incrementar su valor?

Si ☐ No ☐

Razones (especificar): _____

27) Señale el grado de acuerdo o desacuerdo, de los siguientes **beneficios** que espera obtener su empresa, al gestionar el capital intelectual. Marque con una X, en una escala de 1 a 5 donde:

1 = total desacuerdo	2 = poco acuerdo	3 = medianamente de acuerdo
	4 = de acuerdo	5 = muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Promover y fomentar la innovación					
Nuevas ventajas competitivas					
Mejorar la relación con los clientes					
Mejor conocimiento de la organización					
Mejor conocimiento del entorno y la competencia					
Aumentar la satisfacción de los empleados					
Reducir costes					

Otros (especificar): _____

28) Señale el grado de acuerdo o desacuerdo, con las siguientes *dificultades* que espera enfrentar su empresa al gestionar el capital intelectual. Marque con una X en una escala de 1 a 5 donde:

1 = total desacuerdo

2 = poco acuerdo

3 = medianamente de acuerdo

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
La poca flexibilidad en las políticas de RR.HH.					
La presión y la competitividad en el mercado					
La falta de recursos económicos					
La tecnología					
Las actitudes de los empleados					
Dificultad de identificar el conocimiento estratégico para la organización					
La falta de recursos humanos: falta de personas con la formación necesaria para llevar a cabo el proyecto					

Otros especificar _____

CARTA DE PRESENTACION

Santiago,

Señor

Presente

Estimado señor :

El Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, está desarrollando un estudio tendiente a conocer la gestión en empresas en Chile, de sus activos intangibles (Capital Intelectual)¹⁴.

Anteriormente se investigó las consideraciones de los factores financieros y no financieros (activos intangibles) que tenían presente los inversionistas institucionales para seleccionar las empresas en las cuales invertir. Asimismo se estudió la importancia que asignaban los analistas financieros, a los activos intangibles de las empresas para recomendar la compra de sus acciones. En esta oportunidad estamos interesados en conocer la situación de las empresas en este tema.

El desarrollo de la tecnología de la información y de procesamiento de datos, ha agilizado la investigación y la generación de nuevos productos y servicios, incorporándoles más conocimiento. Igualmente el proceso tecnológico de los sistemas de comunicación ha permitido el conocimiento instantáneo de los avances y descubrimientos científicos (I+D+i), aumentando la importancia estratégica del conocimiento.

¹⁴ Combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa, que le agregan valor y le generan ventajas competitivas

Asimismo, la oferta de productos y servicios cada vez más sofisticados, con gustos y demandas más exigentes de los consumidores, han llevado a una reducción del ciclo de vida de los productos y servicios y una necesidad de innovación de ellos; la empresa por su parte se ha visto requerida en establecer mejora constante de su gestión; de actualizar e introducir procesos de aprendizaje permanente, creación de conocimiento y desarrollo de activos intangibles.

El objetivo o mandato tácito que generalmente tienen los directivos de una empresa de parte de los inversionistas, es incrementar el valor de ella. Si la empresa cotiza en bolsa, y el mercado es eficiente, ese crecimiento se debería plasmar en aumento del precio de sus acciones.

Una forma habitual que tiene la empresa de comunicar a sus inversionistas los efectos de las transacciones realizadas por ella, es a través de sus estados financieros; los que al ser elaborados éticamente deben mostrar en síntesis: los recursos que tiene la empresa, sus deudas y los derechos de sus inversionistas a una fecha dada, como asimismo los resultados financieros y los flujos de caja generados en el período, Pero el resultado que generará su empresa en el futuro va a depender de la gestión de sus activos intangibles (Capital Intelectual), para ello es necesario:

- identificar en su empresa, los recursos intangibles que ella posee y aquellos que aún deben adquirir, para lograr sus objetivos estratégicos;
- medir esos recursos intangibles, en términos del aporte que ellos hacen a su empresa, y
- desarrollar los procesos necesarios para lograr los resultados esperados.

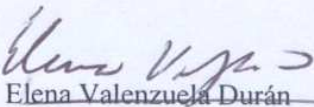
Los resultados no financieros en conjunto con los financieros, entregan información relevante a los directivos de una empresa para tomar decisiones (perspectiva interna) y ayuda a inversionistas y acreedores a valorar la empresa, estimando su futuro (perspectiva externa).

Para la realización de este estudio, necesitamos de su valioso aporte en la entrega de sus conocimientos y experiencia; para ello le agradeceremos nos responda, lo más acabado posible, el cuestionario que le adjuntamos, lo que nos permitirá desarrollar un estudio más completo y real del tratamiento que las empresas en Chile le dan a sus activos intangibles.

Con el fin de facilitar la respuesta del cuestionario que le incluimos, tomaremos contacto con usted en los próximos días. Si desea una mayor clarificación del estudio, por favor contáctenos al e-mail evalenz@negocios.uchile.cl o a los teléfonos: 6783703 - 6783366 .

Los resultados de este estudio académico, estarán a su disposición si fuere de su interés.

Agradeciendo su colaboración, le saluda cordialmente,



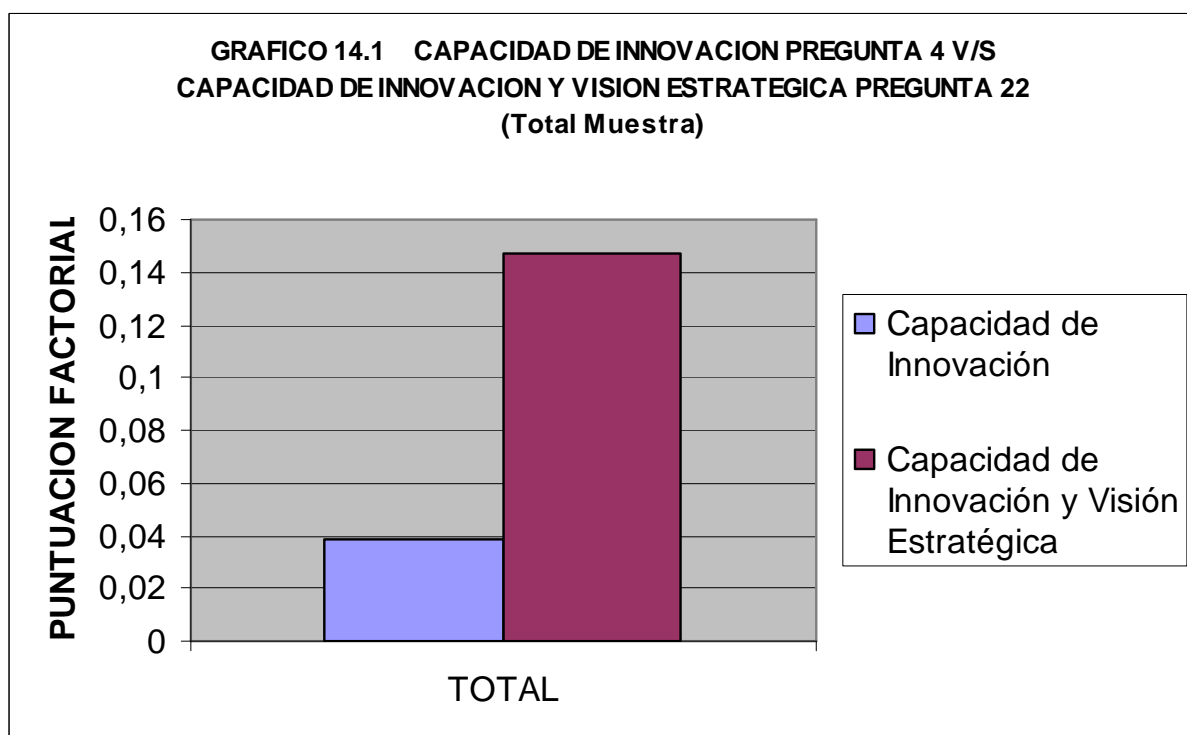
Elena Valenzuela Durán
Académica de la Universidad de Chile
a cargo de la Investigación

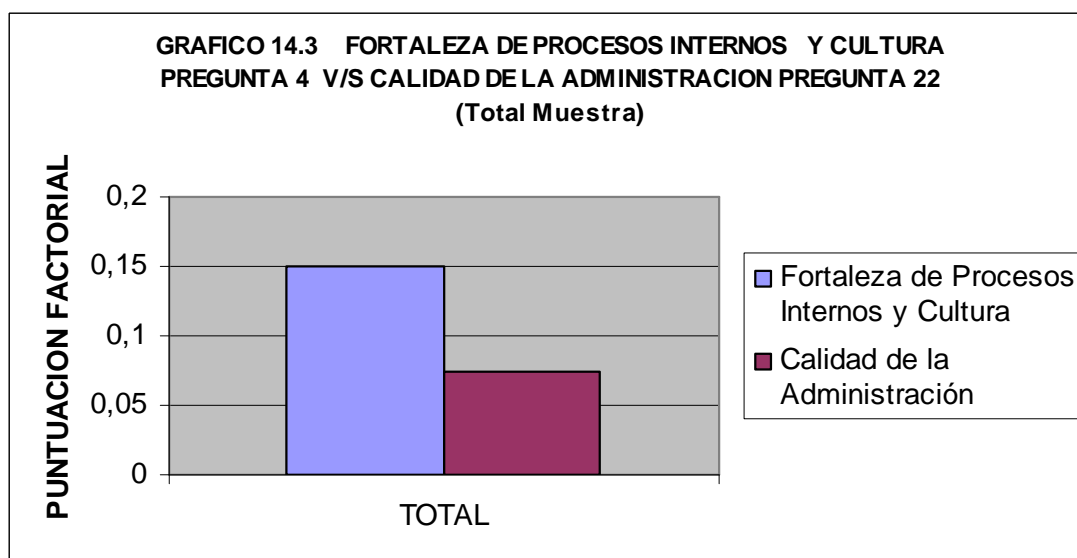
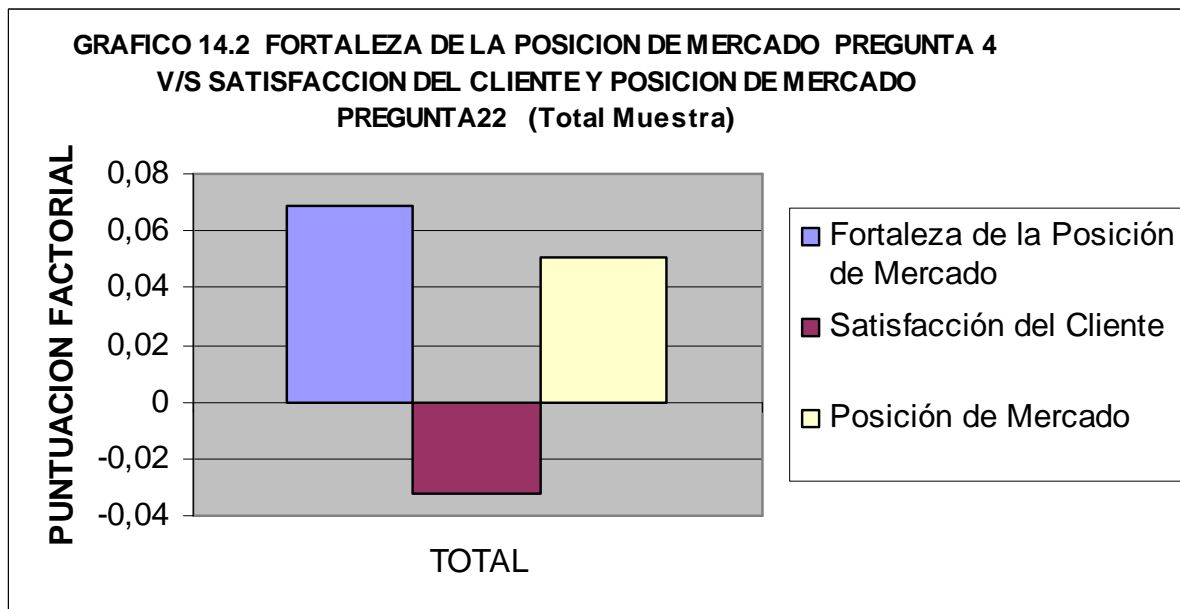
EVD/lco.

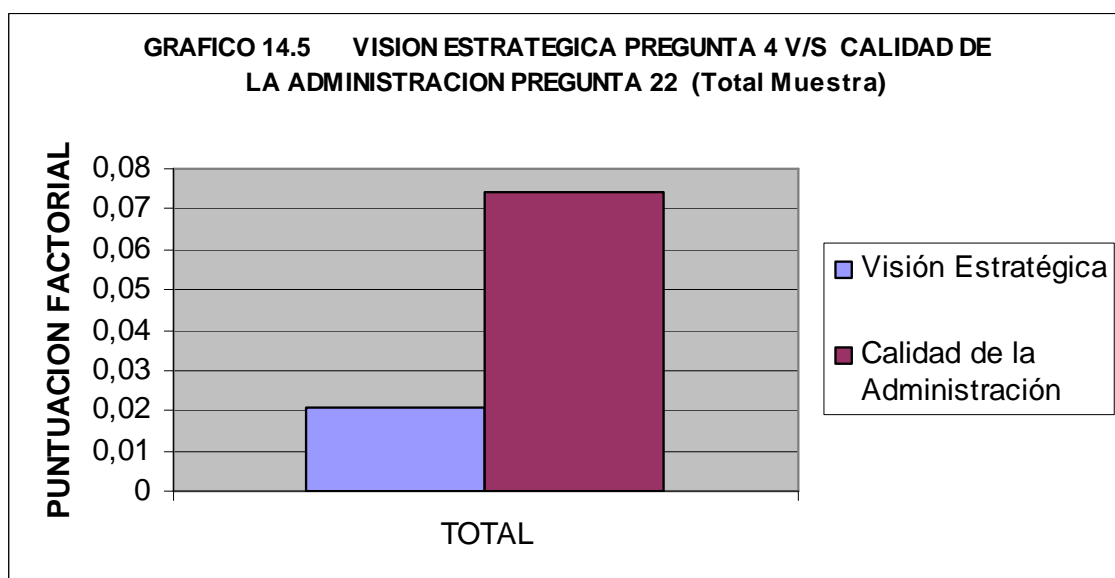
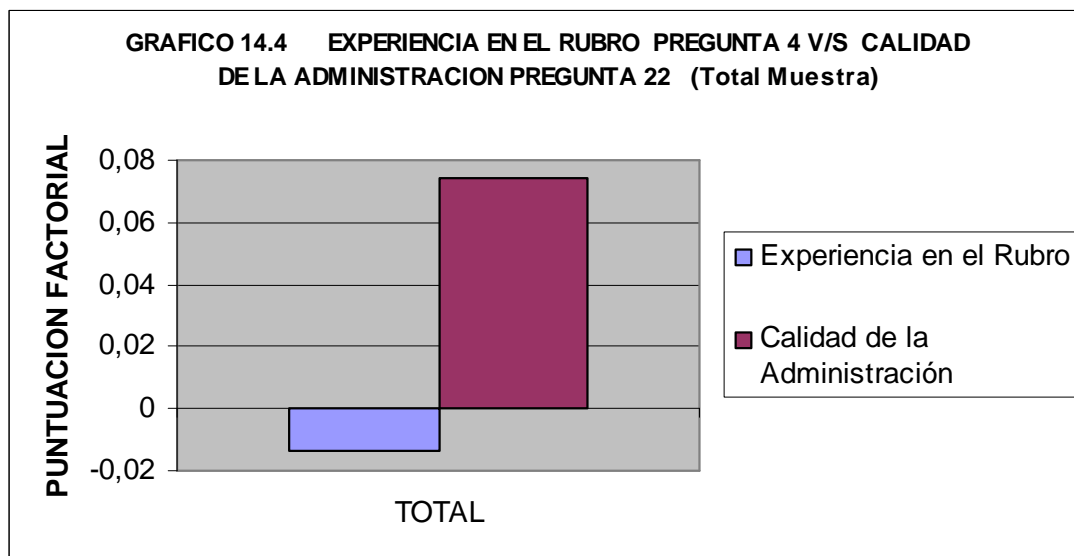
APENDICE 3

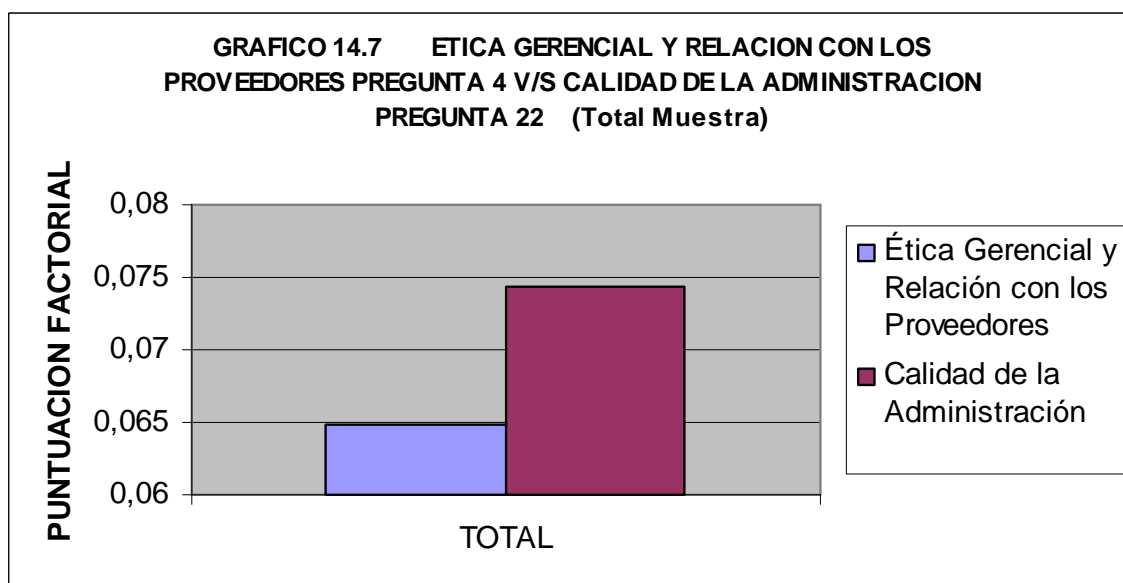
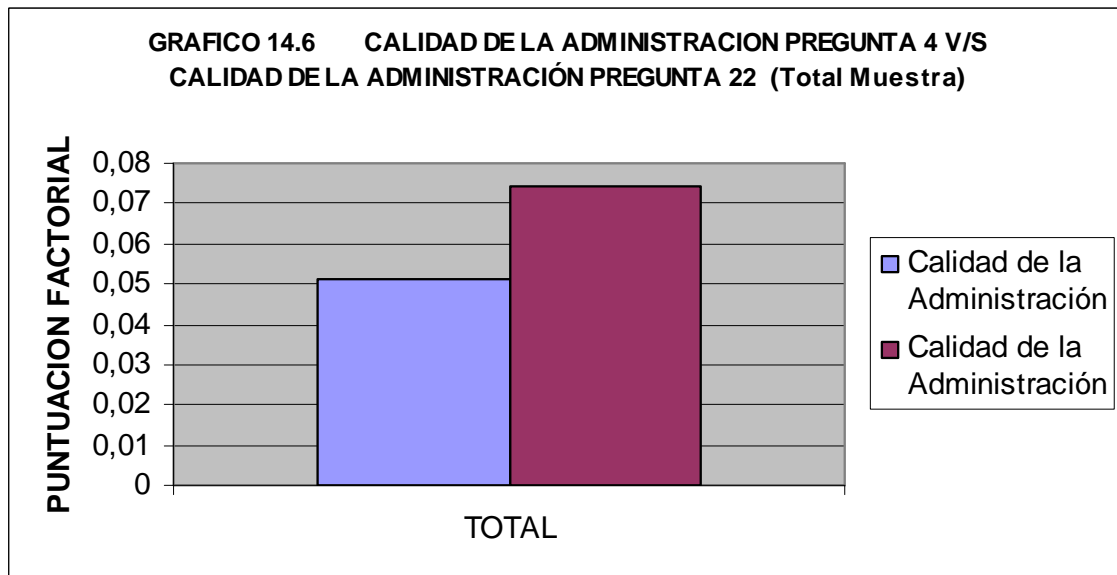
GRÁFICOS

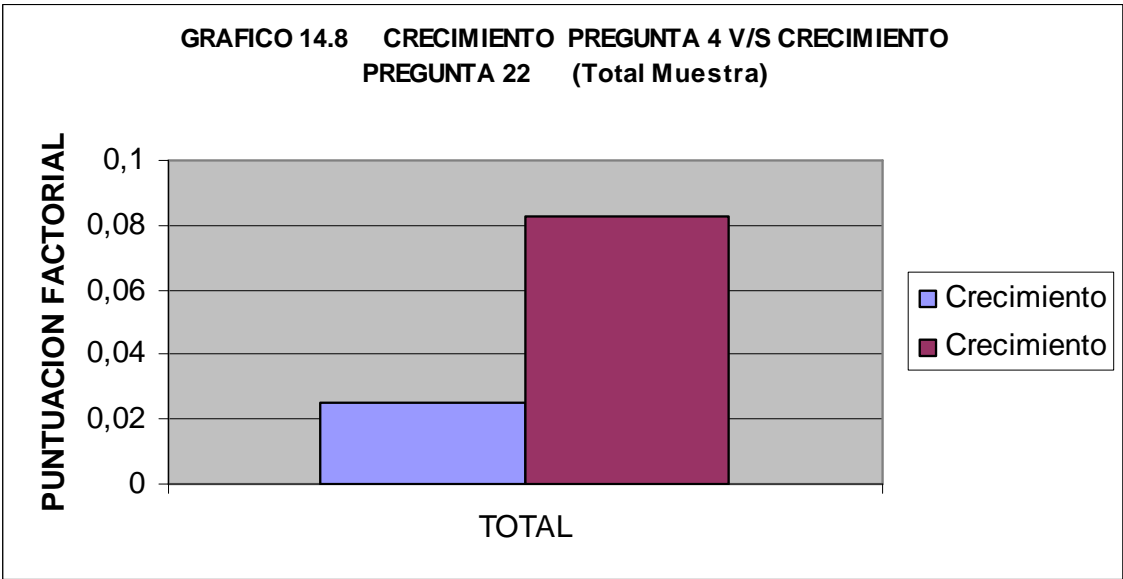
Gráfico 14
Comparación Factores Pregunta 4 con Factores Pregunta 22
Total de la Muestra



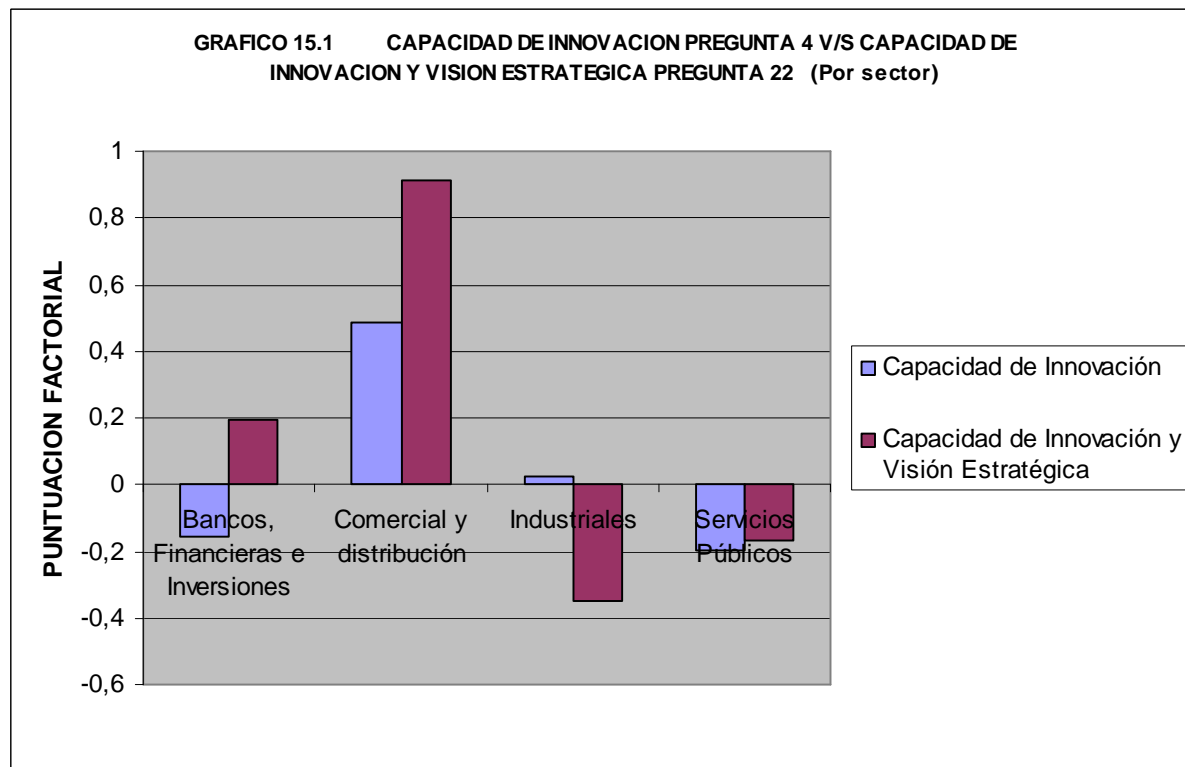


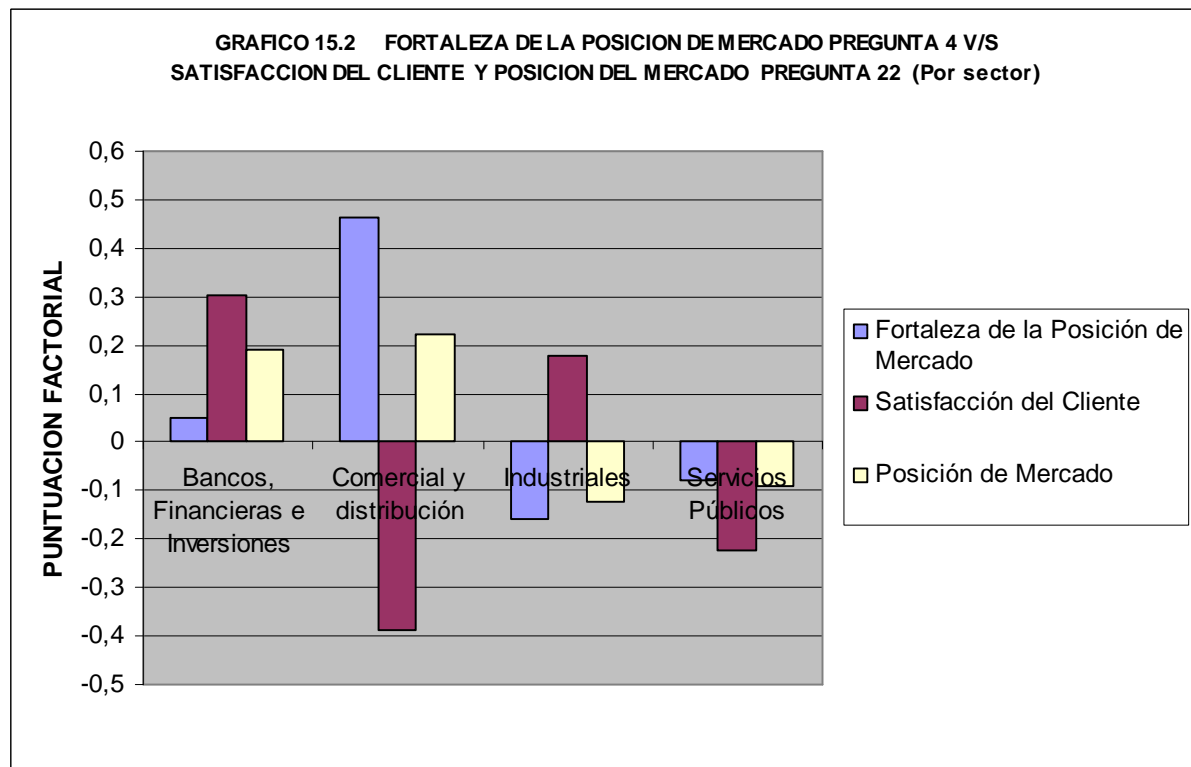


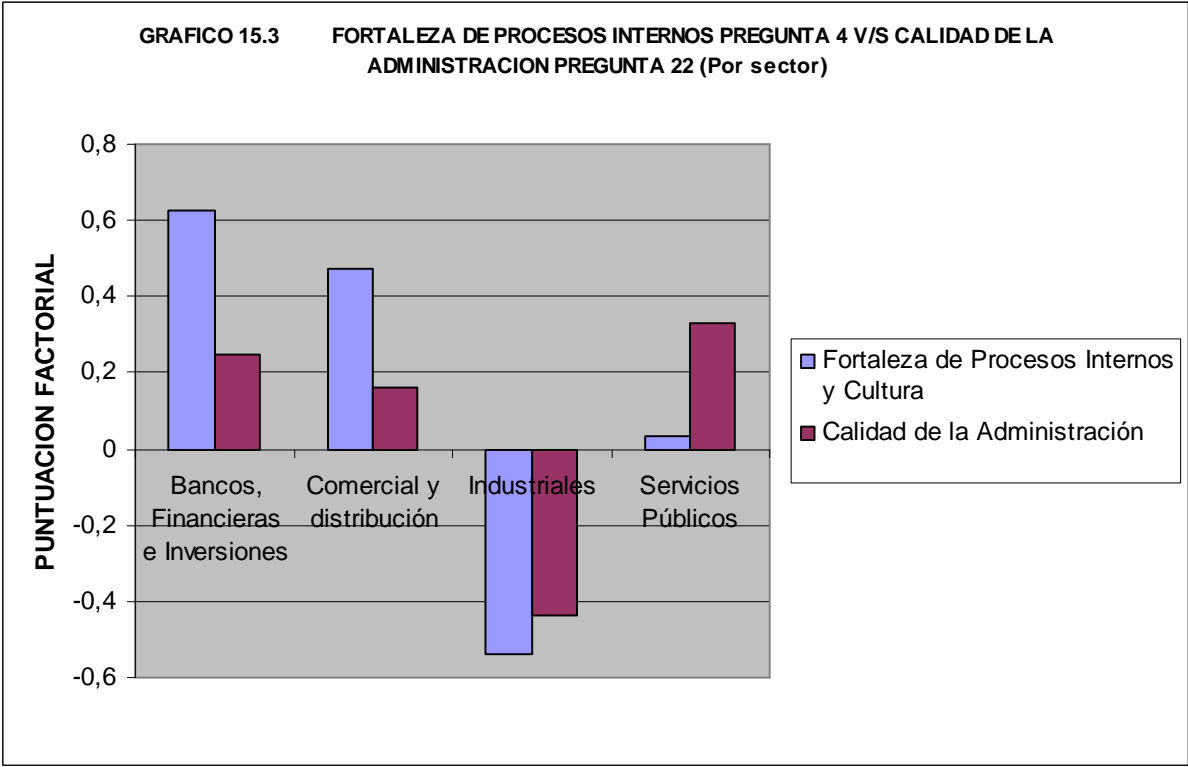


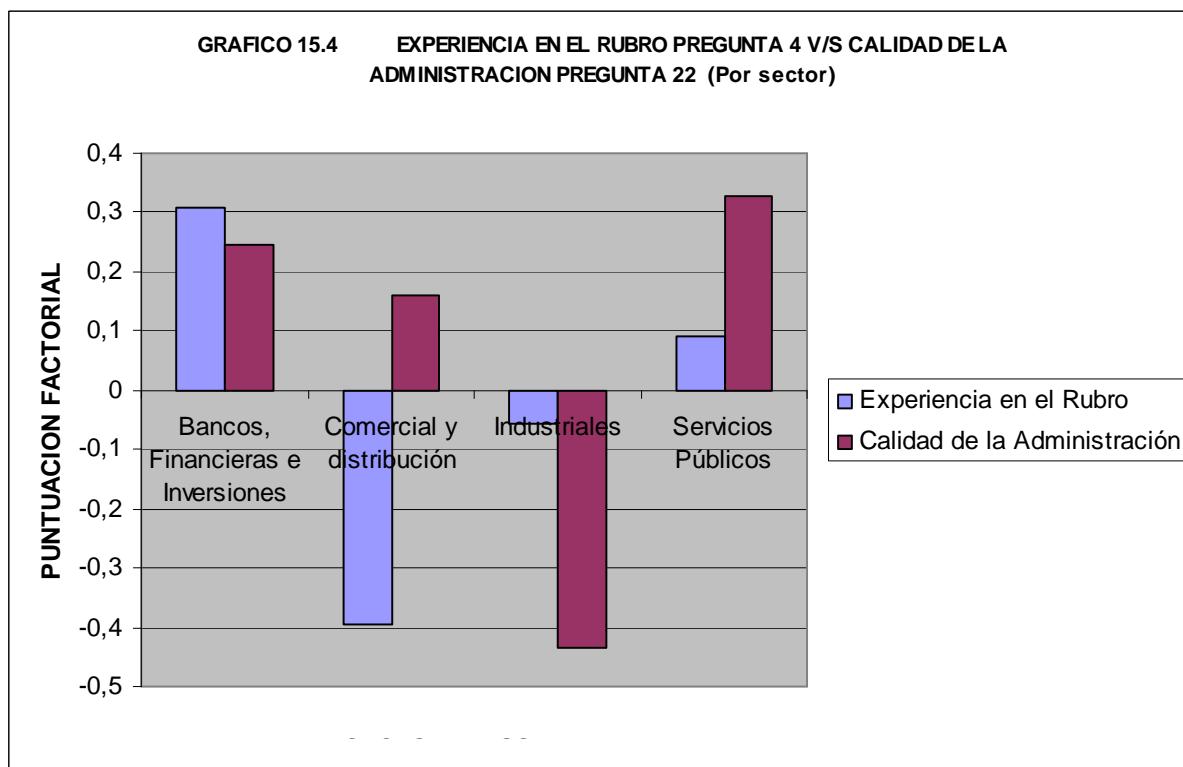


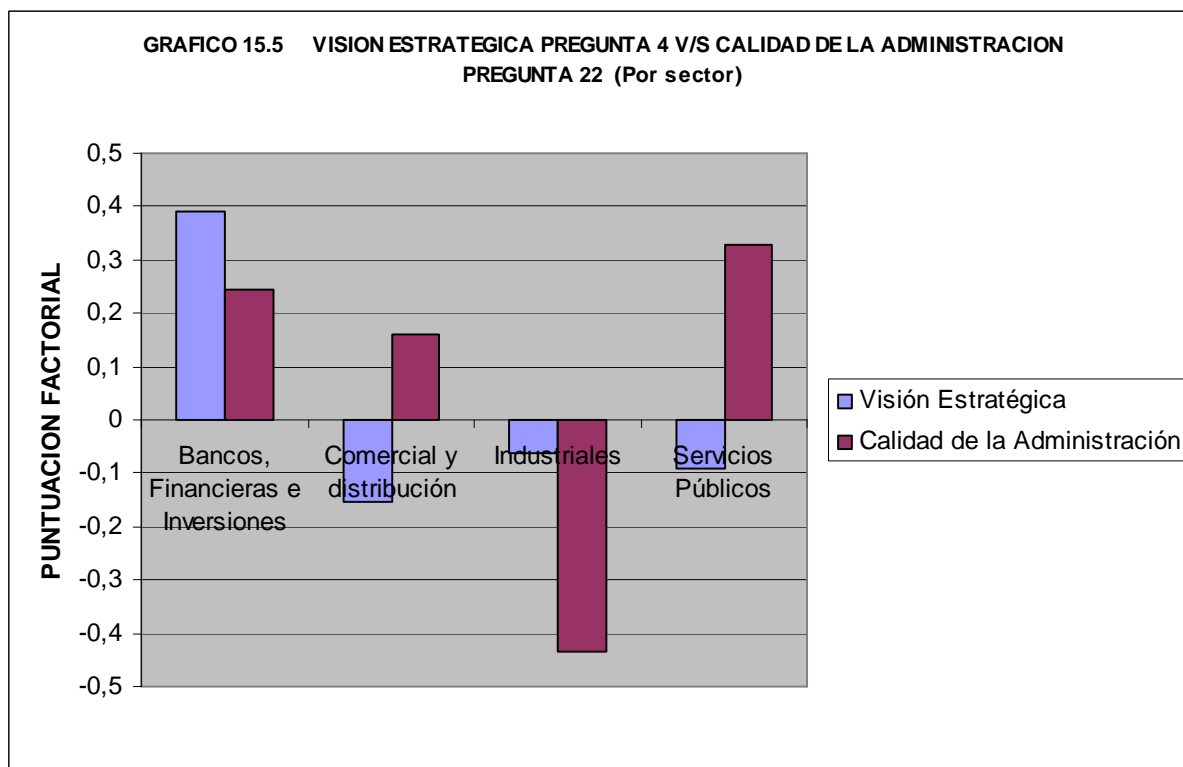
Gráficos 15
Comparación Factores Pregunta 4 con Factores Pregunta 22
Por Sectores

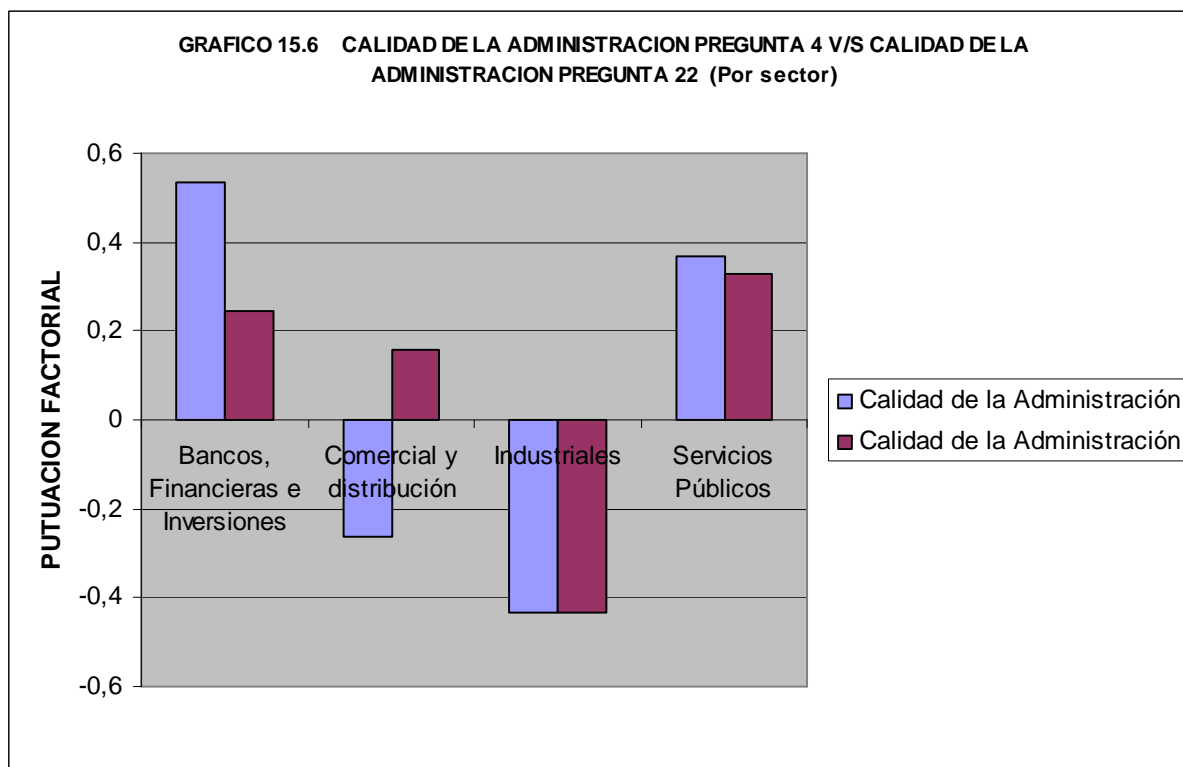


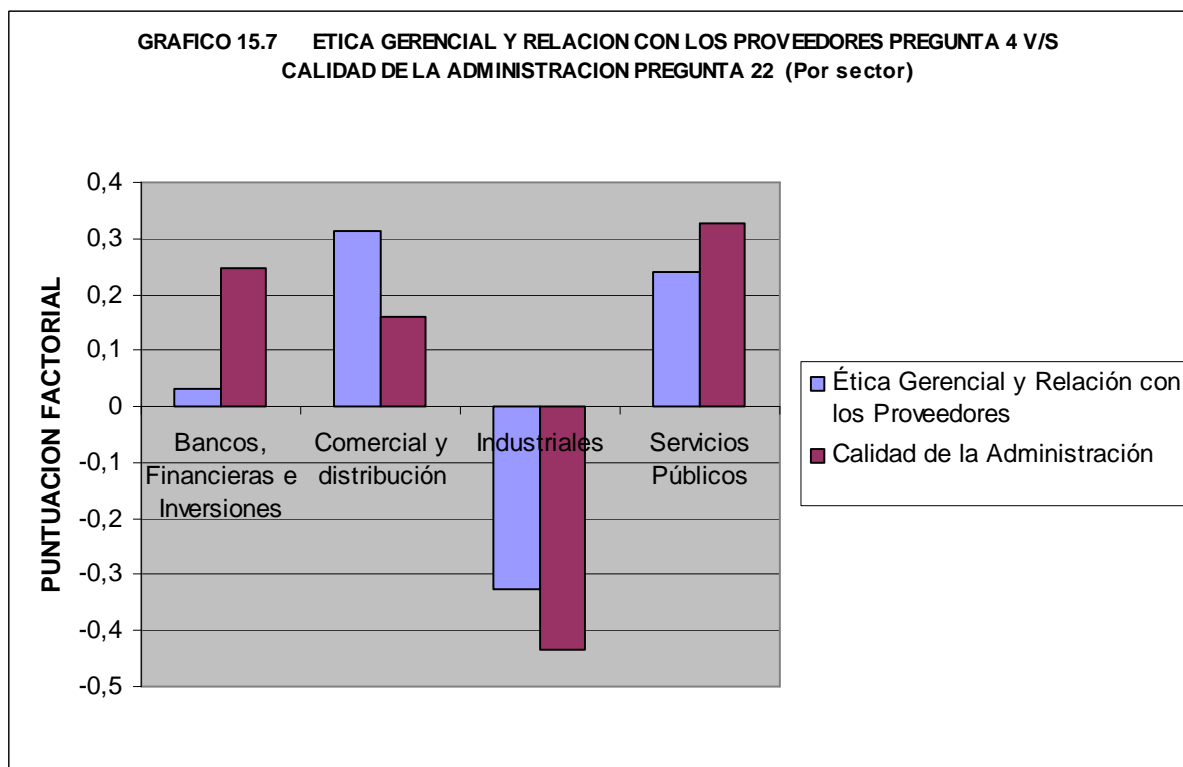












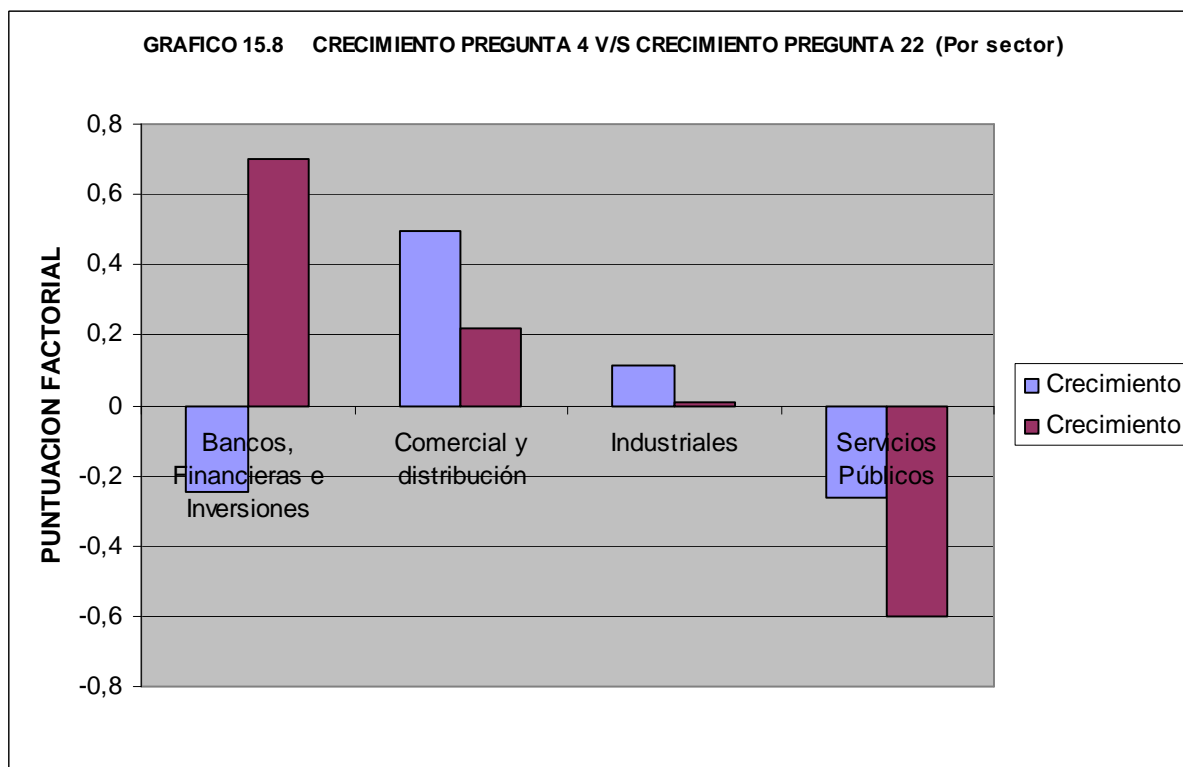
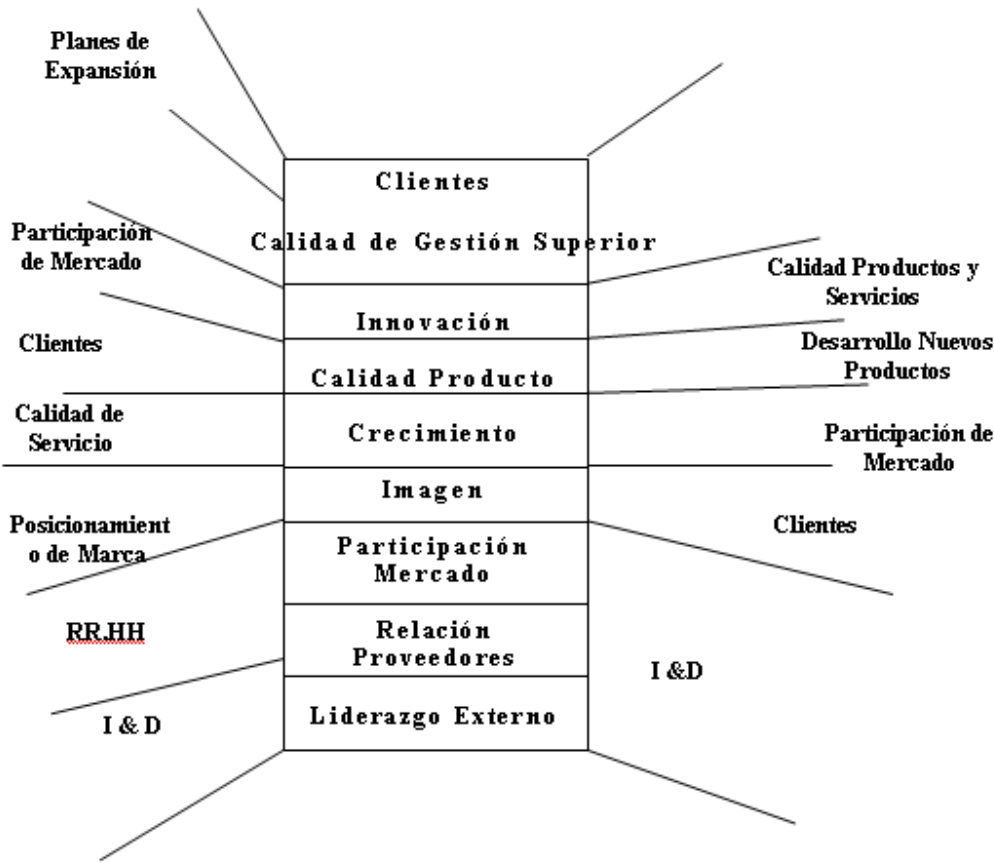


Gráfico N° 16
INTANGIBLES MAS IMPORTANTES PARA ANALISTAS FINANCIEROS,
EJECUTIVOS DE EMPRESAS E INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES.

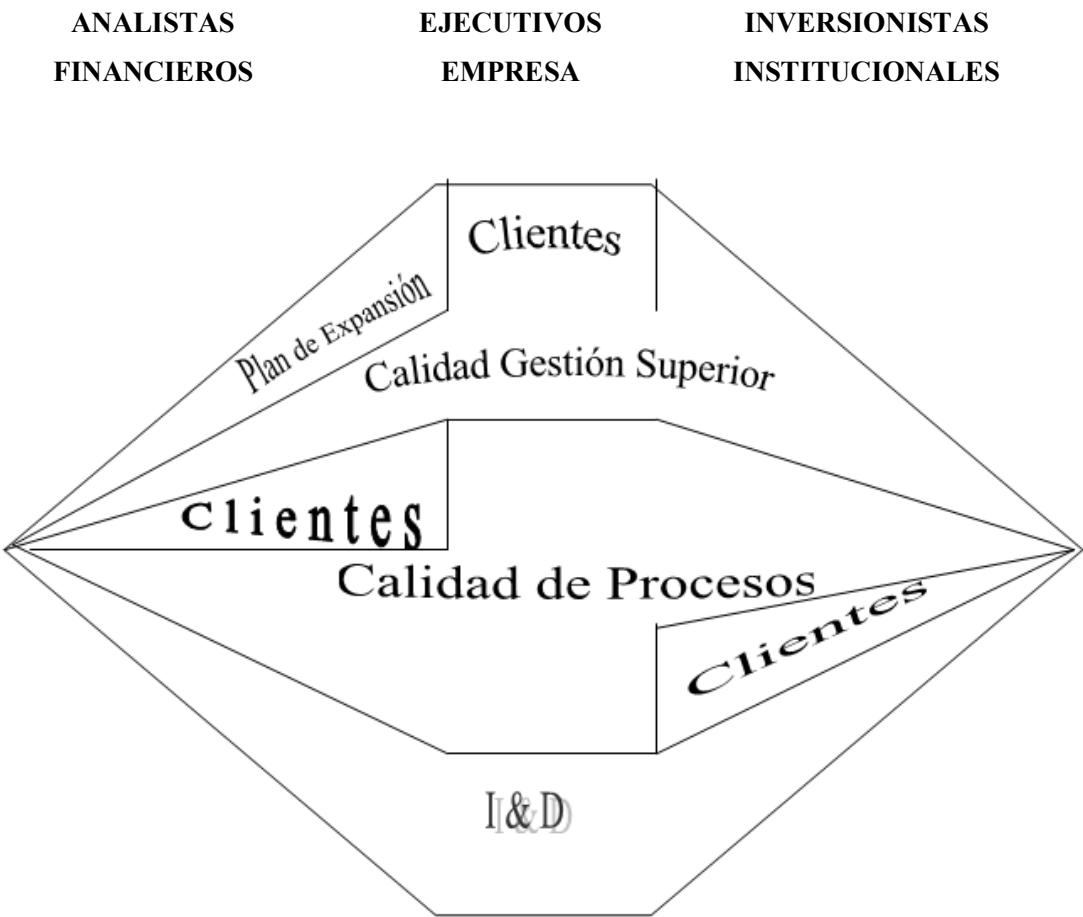
ANALISTAS FINANCIEROS	EJECUTIVOS EMPRESA	INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES
--------------------------	--------------------	-----------------------------------



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 17

GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS INTANGIBLES



Fuente: Elaboración Propia

APENDICE 4
SALIDAS COMPUTACIONALES DE ANALISIS DE
FACTORES

Factor Analysis Pregunta 4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,523
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	475,522
	df	300
	Sig.	,000

Communalities^a

	Initial	Extraction
Calidad de los RRHH	,807	,834
Tecnología	,794	,747
Relaciones con clientes	,695	,434
Relaciones con los proveedores	,635	,233
Imagen de Marca	,856	,816
Capacidad de Innovación	,615	,349
Servicio post venta	,639	,395
Procesos organizativos	,897	,790
Procesos de comunicación e información	,820	,676
Cultura de la empresa	,907	,869
Claridad e implementación de la estrategia	,898	,757
Experiencia de los ejecutivos	,613	,431
Calidad de los procesos	,820	,680
Liderazgo en investigación	,664	,589
Habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos	,824	,626
Participación de mercado	,849	,653
Desarrollo de nuevos productos	,822	,817
Imagen Corporativa	,933	,980
Confianza en la información de la empresa (Credibilidad)	,946	,801
Redes de distribución	,940	,897
Ética gerencial	,777	,525
Credibilidad de la administración	,937	,689
Perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa	,851	,842
Capacidad comercial	,871	,759
Planes de expansión	,837	,745

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

a. One or more communality estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Apéndice 4: Salidas Computacionales de Análisis de Factores

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,087	28,348	28,348	6,821	27,284	27,284	2,426	9,705	9,705
2	2,313	9,253	37,601	2,048	8,192	35,476	2,414	9,656	19,362
3	2,130	8,522	46,123	1,835	7,341	42,817	2,340	9,360	28,721
4	2,077	8,309	54,431	1,751	7,004	49,820	2,165	8,661	37,382
5	1,608	6,434	60,865	1,342	5,366	55,187	2,058	8,230	45,612
6	1,473	5,891	66,756	1,200	4,802	59,989	1,946	7,785	53,398
7	1,409	5,637	72,392	1,043	4,170	64,159	1,932	7,730	61,127
8	1,215	4,861	77,254	,893	3,573	67,732	1,651	6,604	67,732
9	,971	3,883	81,137						
10	,820	3,280	84,417						
11	,617	2,468	86,885						
12	,585	2,338	89,224						
13	,476	1,904	91,127						
14	,466	1,865	92,992						
15	,433	1,730	94,723						
16	,318	1,274	95,996						
17	,276	1,105	97,101						
18	,207	,826	97,928						
19	,153	,612	98,540						
20	,113	,450	98,990						
21	,097	,390	99,380						
22	,067	,267	99,647						
23	,044	,174	99,821						
24	,026	,106	99,927						
25	,018	,073	100,000						

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

Apéndice 4: Salidas Computacionales de Análisis de Factores

Factor Matrix^a

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Calidad de los RRHH	,553	-,071	-,111	-,181	-,600	-,130	-,314	-,052
Tecnología	,488	,081	,033	,416	-,328	-,378	,213	,182
Relaciones con clientes	,117	,159	,543	-,001	,067	,028	,307	,029
Relaciones con los proveedores	,283	,141	,035	-,189	-,060	,117	,259	,106
Imagen de Marca	,439	-,306	,631	,191	,185	,188	-,145	,070
Capacidad de Innovación	,354	-,051	,156	-,211	,167	-,095	-,108	,322
Servicio post venta	,545	-,023	-,085	,260	,080	-,073	,103	-,019
Procesos organizativos	,536	,014	-,281	,079	-,046	,577	,256	,130
Procesos de comunicación e información	,750	-,024	-,097	,097	-,150	,128	,051	-,230
Cultura de la empresa	,717	-,286	,073	-,157	,039	,014	,090	-,483
Claridad e implementación de la estrategia	,360	,476	-,225	,283	,233	,066	-,399	,227
Experiencia de los ejecutivos	,151	-,067	-,099	,530	-,042	-,174	,257	-,124
Calidad de los procesos	,618	-,213	-,387	,237	,162	,040	,077	-,116
Liderazgo en investigación	,564	-,321	-,285	,014	-,032	-,144	,042	,251
Habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos	,421	-,332	-,103	,002	-,133	,464	-,255	-,173
Participación de mercado	,628	-,098	-,151	-,122	,338	,003	,274	,150
Desarrollo de nuevos productos	,543	-,515	-,212	-,258	,077	-,143	-,097	,330
Imagen Corporativa	,662	-,342	,462	,158	,243	-,183	-,302	-,052
Confianza en la información de la empresa (Credibilidad)	,734	,268	,183	,227	-,237	-,186	,125	,014
Redes de distribución	,557	,619	-,260	,133	,258	,144	-,174	,004
Ética gerencial	,293	,204	,015	-,524	-,269	,135	,143	,108
Credibilidad de la administración	,575	,375	,134	-,066	-,367	-,053	-,241	-,006
Perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa	,626	,069	,038	-,611	,131	-,193	,117	-,049
Capacidad comercial	,550	,378	,499	-,024	,061	,240	,057	,020
Planes de expansión	,299	,381	-,226	-,273	,376	-,361	-,047	-,334

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

a. 8 factors extracted. 9 iterations required

Rotated Factor Matrix^a

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Calidad de los RRHH	,248	-,041	,266	,092	-,013	,827	,069	,043
Tecnología	,175	,105	-,113	,745	,087	,332	,117	-,080
Relaciones con clientes	-,167	,468	-,183	,112	-,092	-,091	,352	,018
Relaciones con los proveedores	,087	,043	,057	,055	,037	,046	,460	,048
Imagen de Marca	,172	,844	,221	,050	-,004	,004	-,026	-,147
Capacidad de Innovación	,441	,288	-,094	-,093	,135	,089	,154	,063
Servicio post venta	,219	,161	,240	,446	,202	,043	,067	,132
Procesos organizativos	,166	-,052	,602	,181	,283	-,078	,491	-,192
Procesos de comunicación e información	,134	,162	,550	,360	,147	,303	,222	,191
Cultura de la empresa	,195	,332	,591	,199	-,189	,200	,142	,486
Claridad e implementación de la estrategia	,094	,040	,026	,086	,850	,099	-,067	,026
Experiencia de los ejecutivos	-,062	-,009	,091	,625	-,007	-,096	-,136	-,021
Calidad de los procesos	,362	-,020	,538	,420	,205	-,049	-,021	,194
Liderazgo en investigación	,641	-,032	,241	,303	,047	,143	,068	,015
Habilidad para atraer y retener trabajadores talentosos	,142	,133	,720	-,103	,038	,207	-,027	-,117
Participación de mercado	,522	,139	,243	,220	,161	-,176	,349	,274
Desarrollo de nuevos productos	,856	,057	,230	,011	-,066	,139	,031	,055
Imagen Corporativa	,389	,791	,205	,186	,049	,192	-,226	,191
Confianza en la información de la empresa (Credibilidad)	,076	,325	,060	,574	,241	,427	,316	,129
Redes de distribución	-,004	,024	,187	,145	,837	,088	,217	,290
Ética gerencial	,110	-,063	,043	-,194	-,026	,320	,598	,094
Credibilidad de la administración	-,006	,199	,065	,123	,319	,669	,260	,109
Perspectivas de crecimiento y desarrollo de la empresa	,420	,170	,069	-,086	-,013	,235	,472	,588
Capacidad comercial	-,117	,603	,085	,064	,312	,159	,489	,091
Planes de expansión	,054	-,084	-,062	,016	,288	,037	,045	,803

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Apéndice 4: Salidas Computacionales de Análisis de Factores

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,429	,356	,428	,361	,287	,343	,321	,269
2	-,497	-,116	-,366	,012	,636	,143	,368	,212
3	-,255	,863	-,290	-,097	-,255	,082	,114	-,112
4	-,251	,137	,082	,682	,282	-,178	-,432	-,385
5	,210	,269	-,042	-,170	,318	-,745	-,165	,411
6	-,265	,068	,627	-,374	,189	-,235	,320	-,444
7	-,075	-,140	-,064	,472	-,400	-,456	,615	,048
8	,566	-,008	-,439	-,055	,268	-,070	,232	-,594

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis Pregunta 22

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,584
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	243,261
	df	105
	Sig.	,000

Communalities^a

	Initial	Extraction
Experiencia del Managenment	,604	,353
Participación de mercado	,585	,814
Imagen de la marca	,784	,633
Investigación y desarrolla e innovación	,750	,725
Desarrollo de nuevos productos	,807	,634
Calidad de la fuerza de trabajo	,673	,568
Habilidad para atraer y retener a las personas talentosas	,740	,694
Calidad de estrategia de la empresa	,802	,688
Ejecución de estrategia de la empresa	,801	,993
Nivel de satisfacción del cliente	,838	,998
Fidelización de los clientes	,743	,747
Calidad de los productos y servicios	,788	,583
Cumplimiento de Normas Ambientales	,568	,370
Redes de distribución	,314	,186
Planes de expansión	,378	,381

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

- a. One or more communalitiy estimates greater than 1 were encountere during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Apéndice 4: Salidas Computacionales de Análisis de Factores

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,520	36,797	36,797	5,210	34,731	34,731	2,551	17,008	17,008
2	2,088	13,921	50,718	1,775	11,831	46,562	2,524	16,825	33,833
3	1,256	8,376	59,094	,943	6,284	52,846	2,085	13,900	47,733
4	1,164	7,758	66,852	,765	5,100	57,946	1,409	9,392	57,124
5	1,001	6,675	73,527	,663	4,423	62,369	,787	5,244	62,369
6	,941	6,274	79,801						
7	,701	4,675	84,476						
8	,641	4,276	88,753						
9	,564	3,762	92,514						
10	,337	2,249	94,763						
11	,259	1,726	96,490						
12	,220	1,466	97,955						
13	,149	,996	98,951						
14	,105	,701	99,652						
15	,052	,348	100,000						

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

Factor Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
Experiencia del Management	,241	,350	,401	-,022	-,105
Participación de mercado	,439	-,534	-,094	,491	-,293
Imagen de la marca	,675	,256	-,082	,001	-,324
Investigación y desarrollo e innovación	,646	-,240	,458	-,187	,073
Desarrollo de nuevos productos	,669	-,362	,199	-,124	-,004
Calidad de la fuerza de trabajo	,712	-,107	-,004	,197	,105
Habilidad para atraer y retener a las personas talentosas	,671	-,242	,080	-,256	,335
Calidad de estrategia de la empresa	,660	,378	,159	,278	,075
Ejecución de estrategia de la empresa	,504	,783	-,136	,211	,249
Nivel de satisfacción del cliente	,785	-,048	-,504	-,337	,053
Fidelización de los clientes	,757	-,095	-,402	-,020	-,056
Calidad de los productos y servicios	,701	-,180	,190	,072	-,135
Cumplimiento de Normas Ambientales	,445	,320	,040	-,128	-,226
Redes de distribución	,328	,252	,108	-,019	,050
Planes de expansión	,075	-,274	-,037	,333	,434

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

a. 5 factors extracted. 24 iterations required.

Apéndice 4: Salidas Computacionales de Análisis de Factores

Rotated Factor Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
Experiencia del Managenment	,449	,210	-,207	-,035	-,252
Participación de mercado	-,090	,206	,152	,845	,161
Imagen de la marca	,488	,183	,381	,315	-,342
Investigación y desarrolla e innovación	,189	,819	,050	,122	-,039
Desarrollo de nuevos productos	,067	,701	,246	,276	-,004
Calidad de la fuerza de trabajo	,358	,408	,325	,359	,195
Habilidad para atraer y retener a las personas talentosas	,143	,690	,403	-,032	,185
Calidad de estrategia de la empresa	,755	,231	,120	,215	,055
Ejecución de estrategia de la empresa	,932	-,146	,286	-,114	,087
Nivel de satisfacción del cliente	,178	,321	,918	,070	-,070
Fidelización de los clientes	,229	,252	,718	,340	,002
Calidad de los productos y servicios	,264	,546	,191	,418	-,063
Cumplimiento de Normas Ambientales	,415	,153	,209	,065	-,355
Redes de distribución	,384	,162	,084	-,031	-,062
Planes de expansión	-,021	,097	,008	,119	,598

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4	5
1	,517	,585	,521	,343	-,026
2	,767	-,424	-,046	-,384	-,285
3	,189	,568	-,789	-,064	-,123
4	,302	-,353	-,314	,661	,499
5	,130	,174	,074	-,542	,809

Extraction Method: Unweighted Least Squares.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

APENDICE 5
SALIDAS COMPUTACIONALES Y ANALISIS DE FIABILIDAD

Apéndice 5: Salidas Computacionales y Análisis de Fiabilidad

APENDICE 5

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

PREGUNTA 4

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected		
	Mean	Variance	Item-	Squared	
Alpha	if Item	if Item	Total	Multiple	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	Deleted
CALIDARH	101,6061	86,6212	,4695	.	,8698
TECNOLOG	102,2727	83,1420	,4179	.	,8699
RELACLIE	101,5758	89,7519	,0876	.	,8757
RELAPROV	102,4848	85,5701	,2717	.	,8743
IMAGEMAR	102,1818	84,1534	,3510	.	,8720
CAPCINOV	101,9394	85,8087	,3555	.	,8712
SERVPOST	102,1818	83,9659	,5365	.	,8670
PROCESOR	102,3636	82,9886	,4860	.	,8677
PROCESCO	102,2727	81,4545	,6618	.	,8631
CULTURA	102,1515	80,4451	,6456	.	,8628
CLARIDAD	101,6061	87,1212	,3459	.	,8716
EXPERIEN	101,8788	88,4223	,1392	.	,8764
CALIDAD	102,0000	82,6875	,5850	.	,8653
LIDERAZG	103,1515	80,7576	,5176	.	,8667
HABILIDA	102,0303	84,9053	,3563	.	,8714
PARTICIP	102,3636	80,8011	,6121	.	,8638
DESARRO	102,6364	80,7386	,4888	.	,8679
IMAGEN	102,2424	80,4394	,5854	.	,8644
CONFIANZ	101,7576	82,5019	,6418	.	,8643
REDES	102,4242	78,6269	,4836	.	,8695
ÉTICA	101,6061	88,4962	,2355	.	,8735
CREDIBIL	101,5152	87,0701	,5020	.	,8700
PERSPECT	102,1515	82,3826	,5721	.	,8654
CAPACICO	101,8788	84,4848	,5054	.	,8678
PLANES	102,4545	85,3807	,2476	.	,8760
Reliability Coefficients	25 items				

Alpha = ,8738

Standardized item alpha = ,8783

Apéndice 5: Salidas Computacionales y Análisis de Fiabilidad

APENDICE 5

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

PREGUNTA 18

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Squared	
Alpha	if Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	Multiple Correlation	if Item Deleted
ACTIVIDA	35,7273	98,5795	,6653	,7207	,8850
ADQUISIC	36,0606	98,3712	,6168	,5703	,8888
DESARROL	34,8182	105,7784	,5633	,7490	,8908
ADQUISIS	34,4848	107,5701	,5114	,7826	,8934
NUEVOS	34,4545	106,1932	,5749	,6494	,8903
TECNOLO	34,1818	105,6534	,7120	,6813	,8851
DEDAPROC	34,1818	108,1534	,5536	,7461	,8916
DESATECN	35,1515	100,2576	,5946	,6327	,8898
ESFUERZO	34,6970	94,2178	,7889	,7599	,8767
DESACAPC	35,2727	98,8920	,6964	,8184	,8830
DESAESTI	34,9091	98,5852	,6707	,7678	,8847

Reliability Coefficients 11 items

Alpha = ,8965

Standardized item alpha = ,8996

Apéndice 5: Salidas Computacionales y Análisis de Fiabilidad

APENDICE 5

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

PREGUNTA 22

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
EXPEMANA	58,8750	58,7581	,1938	,6041	,8490
PARTMERC	59,4688	55,9345	,3820	,6090	,8424
IMAGMAR	59,3750	53,0806	,5715	,7849	,8330
INVESTIG	60,4375	51,5444	,5818	,7500	,8315
DESANUEV	60,3438	51,0716	,5901	,8081	,8309
FUERTRAB	59,6563	52,8780	,6497	,6736	,8299
ATRAER	59,8750	52,0484	,5477	,7450	,8336
ESTRATEG	58,9688	55,0635	,6327	,8039	,8343
EJECUCIO	58,8438	56,9103	,4256	,8018	,8416
NIVELSAT	59,4688	51,7409	,6644	,8427	,8278
FIDELIZA	59,5938	51,9264	,6525	,7489	,8285
CALIPROD	59,4375	51,9315	,6668	,7889	,8280
NORMAAMB	60,0000	52,2581	,4360	,5785	,8415
REGULACI	59,6563	53,5877	,2775	,3313	,8564
DISTRIBU	59,5313	54,1280	,3490	,3303	,8462
PALNES	58,9688	59,5796	,0656	,3864	,8546

Reliability Coefficients

16 items

Alpha = ,8469

Standardized item alpha = ,8561

